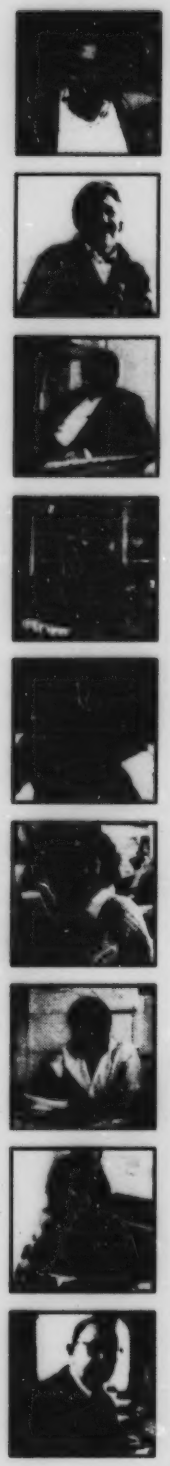


Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels

Suivi auprès des chargés de projet

Stephen Salewicz
Archana Dwivedi

IDRC
CRDI
CIID

CANADA

Mars 1996

103-00314/

Table des matières

Table des matières i
Liste des figures iii
Liste des tableaux iv
Abréviations v
Avant-propos vi
Résumé viii

Section 1 : Introduction 1
Objectifs de l'étude 2
Structure du rapport 3

Section 2 : Profil des chargés de projet du CRDI 5
Introduction et résumé des données 5
Profil démographique 5
Profil universitaire 7
Profil professionnel 8

Section 3 : Nature de la participation au CRDI 15
Introduction et résumé des données 15
Comment les chargés de projet ont appris l'existence du CRDI 15
Raisons de solliciter l'appui du CRDI 16
Nature de la relation avec le personnel de programme du CRDI 17
État des relations après l'achèvement du projet 20

Section 4 : Influence sur le renforcement des capacités 23
Introduction et résumé des données 23
Renforcement des capacités individuelles : compétences acquises 24
Influence sur la méthode de recherche 31
Évolution de la carrière 36
Mécanismes de renforcement des capacités 41

Section 5 : Autres contributions au développement 47
Introduction et résumé des données 47
Contributions à la politique 48
Méthodes de recherche ou technologies nouvelles ou innovatrices 51
Influences sur les bénéficiaires 52
Soutien de suivi 52

Section 6 : Résultats et perspective 55
Introduction 55
Résultats 55
Perspective 57
Conclusion 59

Bibliographie 61

Annexes
Annexe A : Méthodologie 62
Annexe B : Comités consultatifs 67

Liste des figures

Figure 1 :	Répartition par âge des chargés de projet	6
Figure 2 :	Nombre moyen d'années d'expérience de travail des chargés de projet	8
Figure 3 :	Employeur avant et après la prise en charge d'un projet du CRDI	10
Figure 4 :	Principal travail avant et après la prise en charge d'un projet	11
Figure 5 :	Activités dans l'emploi actuel	12
Figure 6 :	Raisons de solliciter l'appui du CRDI	17
Figure 7 :	Amélioration des compétences des chargés de projet	25
Figure 8 :	Techniques de gestion de projet	26
Figure 9 :	Pourcentage des répondants qui ont indiqué une «grande amélioration» de leurs compétences, selon l'âge	30
Figure 10 :	Pourcentage des répondants qui ont indiqué une «grande amélioration» de leurs compétences, selon le niveau d'expérience	30
Figure 11 :	Influence de l'appui du CRDI sur les perceptions des chargés de projet	31
Figure 12 :	Évolution de la carrière	36
Figure 13 :	Reconnaissance de la part des collègues professionnels et organismes	38
Figure 14 :	Reconnaissance publique des chargés de projet	39
Figure 15 :	Variations régionales de la reconnaissance manifestée par les milieux de la recherche et les gouvernements nationaux	41

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Niveau d'éducation des chargés de projet	7
Tableau 2 :	Disciplines étudiées par les chargées de projet	7
Tableau 3 :	Lieu d'obtention du diplôme des chargés de projet	7
Tableau 4 :	Nombre moyen d'années d'expérience de travail des chargés de projet	8
Tableau 5 :	Poste occupé par les chargés de projet au sein de l'organisme	9
Tableau 6 :	Activités à titre de chargé de projet du CRDI	10
Tableau 7 :	Activités des chargés de projet non liées au travail	12
Tableau 8 :	Comment les répondants ont entendu parler du CRDI pour la première fois	16
Tableau 9 :	Collègues avec lesquels les chargés de projet demeurent en contact après l'achèvement de leur projet	20
Tableau 10 :	Raisons de maintenir des contacts avec des spécialistes liés au projet	20
Tableau 11 :	Chargés de projet et innovations	51

Abréviations

BRACO	Bureau régional pour l'Afrique centrale et occidentale
BRAFA	Bureau régional pour l'Afrique du Sud
BRAFO	Bureau régional pour l'Afrique orientale et du Sud
BRALC	Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes
BRASI	Bureau régional pour l'Asie
BRASU	Bureau de représentation du Centre en Asie du Sud
BREMO	Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
FED	Femmes et développement
GD	Genre et développement
GSD	Genre et développement durable
IDRIS	Système d'information inter-agence sur la recherche en développement
NEWPINS	Système d'information sur les nouveaux projets
ONG	Organisation non gouvernementale
RFP	Rapport de fin de projet
SPSS.PC+	Progiciel statistique pour les sciences sociales et plus

Avant-propos

Le *Suivi auprès des chargés de projet* est une évaluation «stratégique». Elle revoit 25 années de soutien de la recherche et évalue l'efficacité des moyens pris par le CRDI pour renforcer la capacité de recherche en développement dans le Sud. Pour connaître le point de vue des scientifiques appuyés par le CRDI, on a envoyé un questionnaire à un échantillon représentatif des 4 000 chargés de projet et effectué des entrevues sur place auprès de 50 répondants à l'enquête. Le rapport qui suit regroupe à la fois des données statistiques et des commentaires fort personnels; les données quantitatives sont appuyées et parsemées de citations de chercheurs. Les résultats reflètent le rendement des programmes à l'échelle du Centre.

L'étude a cherché à savoir des anciens chargés de projet si le soutien du CRDI avait influencé leur carrière scientifique et leur capacité de contribuer au développement dans le Sud. Nous voulions déterminer ce qui avait fonctionné et de quelle façon les choses pouvaient être améliorées. Notre but était d'influencer la prise de décision et la planification au CRDI, et peut-être ailleurs. Étant donné que beaucoup d'organismes réagissent au défi en redéfinissant leur rôle dans le domaine de l'aide au développement, il devient alors fondamental de savoir ce qui marche bien. L'étude est l'une des étapes d'un processus d'apprentissage par lequel le CRDI sonde l'expérience de ses commettants dans le Sud et écoute ceux en qui il a investi. Comme toutes les autres recherches financées par le CRDI, celle-ci n'aura de valeur que dans la mesure où ses données seront utilisées.

Réunir et analyser des renseignements provenant d'un échantillon représentatif de chercheurs appuyés pendant une période de 25 ans et dispersés dans tout l'hémisphère sud représentait un travail colossal. En premier lieu, nous désirons exprimer notre gratitude aux chargés de projet qui, avec beaucoup de patience et de collaboration, ont bien voulu répondre à un questionnaire exhaustif et se prêter à une longue entrevue d'exploration. Parmi tous ceux qui ont participé à la collecte des données et aidé les auteurs à présenter les renseignements dans leur forme actuelle, mentionnons le personnel de la Section de l'évaluation et un groupe consultatif composé d'employés de programme du CRDI. C'est à Philip Ward que revient la conception initiale de l'étude et la mise au point du processus de collecte des données. Bohdana Dutka s'est chargée des entrevues et de l'analyse des données pendant que Cerstin Sander s'occupait des corrections définitives et de la production. Le groupe consultatif nous a aidé à demeurer dans les limites du programme et nous a fait part de ses observations à chaque étape du projet; enfin, les dernières retouches sont l'oeuvre de Michael Graham.

Si, après avoir lu cette étude, vous désirez apporter des observations ou obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec la Section de l'évaluation du CRDI, dont les coordonnés figurent ci-après.

Ottawa, mars 1996

Terry Smutylo
Directeur
Section de l'évaluation
Direction générale des services institutionnels
Centre de recherches pour le développement international
250, rue Albert, C.P. 8500
Ottawa, Canada K1G 3H9

téléphone (613) 236 6163, poste 2345
télécopieur (613) 563 0815
télex 053-3753
Internet tsmutylo@idrc.ca

Résumé

Dans les 25 années écoulées depuis sa création, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a appuyé plus de 4 000 chargés de projet. Cette étude est la première évaluation globale des répercussions de cet appui du point de vue des chargés de projet. Fondée sur un questionnaire et sur des entrevues menées auprès d'un échantillon de chargés de projet, l'étude visait : à tracer un aperçu historique et un profil démographique des chargés de projet; à évaluer de quelle manière les projets de recherche financés par le CRDI avaient pu accroître les compétences des chargés de projet; à documenter l'efficacité du soutien du CRDI et la mesure dans laquelle le Centre a pu accomplir une partie de ses objectifs généraux; enfin, à tirer des leçons pour l'élaboration des politiques, la création et la conception de projets et la formation à l'échelle du Centre.

Ce rapport résume les résultats des questionnaires et des entrevues et les explique dans le contexte des objectifs de l'étude. L'analyse des données nous révèle des points forts et d'autres susceptibles d'amélioration. Le rapport cherche à attirer l'attention sur les secteurs problèmes plutôt qu'à offrir des recommandations directes.

Profil

- Le CRDI travaille avec l'élite universitaire. Plus de la moitié (53 %) des nouveaux chargés de projet possédaient déjà un doctorat, 27 % une maîtrise et 15 % un baccalauréat comme diplôme le plus élevé.

- Plus de la moitié (57 %) des chargés de projet ont étudié en Amérique du Nord, en Europe ou en Australie; les autres (43 %) ont obtenu un diplôme dans leur région.

- Au fil des ans, le pourcentage des femmes a été moins élevé que celui des hommes (le ratio s'établit en moyenne à 1 pour 4). Depuis quelques années, ce pourcentage a diminué, passant de 27 % entre 1986-1990 à 20% entre 1991-1994.

- Quatre-vingt-seize pour cent des anciens chargés de projet ont actuellement un emploi. La plupart (69 %) travaillent dans une université ou une institution de recherche et s'occupent principalement d'activités de recherche.

- Au cours des ans, le CRDI a eu tendance à travailler avec des chercheurs de plus en plus âgés et expérimentés. Tandis que près de 70 % de tous les chargés de projet entre 1970 et 1980 se situaient dans le groupe d'âge 20-39 ans, entre 1991-1994, ce pourcentage n'était plus que de 32 %.

- Depuis 1970, l'expérience de travail des nouveaux chargés de projet a presque doublé, passant en moyenne de 10,6 à 19,2 ans.

Résultats

D'après les résultats de l'enquête, les chargés de projet estiment que les pratiques de soutien et d'exécution de programmes du CRDI les ont aidés à mettre en valeur leur potentiel. Plus particulièrement, le soutien de projet a grandement contribué à renforcer leurs compétences, à influencer les méthodes de recherche, à améliorer leur situation et à accroître leur capacité d'influer sur l'élaboration des politiques :

(1) Outre les activités de formation, la responsabilisation des chercheurs par le CRDI pour tous les aspects de leur projet a énormément contribué à **accroître leurs compétences**. Par exemple, ils ont pu affiner «sur le tas» leurs aptitudes à la communication en rédigeant des rapports de situation ou en présentant des communications à des conférences.

(2) Le CRDI a inspiré aux chargés de projet une **nouvelle perception des questions et des notions liées au développement**. Ainsi, les chargés de projet ont pu acquérir de nouvelles perspectives de la recherche grâce à leurs contacts avec le personnel de programme et leurs collègues chercheurs tant aux conférences auxquelles ils ont assisté que dans le cadre de leur projet. Les projets ont aussi aidé à mettre en pratique la théorie.

(3) Le CRDI a eu un impact sur **la carrière, les contacts et la confiance des chargés de projet**. Ces derniers ont signalé que l'influence la plus importante du CRDI sur leur carrière s'était manifestée dans les rapports qu'ils avaient établis avec les réseaux nationaux et internationaux de chercheurs et d'organismes. De même,

Quelques données

- Les chargés de projet devaient évaluer l'impact que le soutien de projet par le CRDI avait pu avoir sur 11 compétences. Pour chacune de celles-ci, au moins 90 % des répondants ont estimé que ce soutien a renforcé leurs compétences.
- De toutes les compétences que les chargés de projet ont indiqué avoir «largement améliorées», la «gestion de projet», la «leadership (direction)» et la «communication» sont arrivés en tête chez le plus grand nombre de chargés de projet (72 %, 65 % et 54 % respectivement).
- Il existe une relation inverse entre l'âge et le degré d'expérience des chargés de projet et le pourcentage de ceux qui ont indiqué une «forte amélioration» de certaines compétences. Par exemple, les jeunes chercheurs moins expérimentés ont largement renforcé certaines compétences comparativement à leurs collègues plus âgés et plus expérimentés.
- Le pourcentage de chargés de projet ayant indiqué avoir bénéficié d'une très grande collaboration du personnel de programme a régressé, passant de 76 % dans les années 1970 à 55 % en 1991-1994.

Résumé

Dans les 25 années écoulées depuis sa création, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a appuyé plus de 4 000 chargés de projet. Cette étude est la première évaluation globale des répercussions de cet appui du point de vue des chargés de projet. Fondée sur un questionnaire et sur des entrevues menées auprès d'un échantillon de chargés de projet, l'étude visait : à tracer un aperçu historique et un profil démographique des chargés de projet; à évaluer de quelle manière les projets de recherche financés par le CRDI avaient pu accroître les compétences des chargés de projet; à documenter l'efficacité du soutien du CRDI et la mesure dans laquelle le Centre a pu accomplir une partie de ses objectifs généraux; enfin, à tirer des leçons pour l'élaboration des politiques, la création et la conception de projets et la formation à l'échelle du Centre.

Ce rapport résume les résultats des questionnaires et des entrevues et les explique dans le contexte des objectifs de l'étude. L'analyse des données nous révèle des points forts et d'autres susceptibles d'amélioration. Le rapport cherche à attirer l'attention sur les secteurs problèmes plutôt qu'à offrir des recommandations directes.

Profil

- Le CRDI travaille avec l'élite universitaire. Plus de la moitié (53 %) des nouveaux chargés de projet possédaient déjà un doctorat, 27 % une maîtrise et 15 % un baccalauréat comme diplôme le plus élevé.

- Plus de la moitié (57 %) des chargés de projet ont étudié en Amérique du Nord, en Europe ou en Australie; les autres (43 %) ont obtenu un diplôme dans leur région.

- Au fil des ans, le pourcentage des femmes a été moins élevé que celui des hommes (le ratio s'établit en moyenne à 1 pour 4). Depuis quelques années, ce pourcentage a diminué, passant de 27 % entre 1986-1990 à 20% entre 1991-1994.

- Quatre-vingt-seize pour cent des anciens chargés de projet ont actuellement un emploi. La plupart (69 %) travaillent dans une université ou une institution de recherche et s'occupent principalement d'activités de recherche.

- Au cours des ans, le CRDI a eu tendance à travailler avec des chercheurs de plus en plus âgés et expérimentés. Tandis que près de 70 % de tous les chargés de projet entre 1970 et 1980 se situaient dans le groupe d'âge 20-39 ans, entre 1991-1994, ce pourcentage n'était plus que de 32 %.

- Depuis 1970, l'expérience de travail des nouveaux chargés de projet a presque doublé, passant en moyenne de 10,6 à 19,2 ans.

Résultats

D'après les résultats de l'enquête, les chargés de projet estiment que les pratiques de soutien et d'exécution de programmes du CRDI les ont aidés à mettre en valeur leur potentiel. Plus particulièrement, le soutien de projet a grandement contribué à renforcer leurs compétences, à influencer les méthodes de recherche, à améliorer leur situation et à accroître leur capacité d'influer sur l'élaboration des politiques :

(1) Outre les activités de formation, la responsabilisation des chercheurs par le CRDI pour tous les aspects de leur projet a énormément contribué à **accroître leurs compétences**. Par exemple, ils ont pu affiner «sur le tas» leurs aptitudes à la communication en rédigeant des rapports de situation ou en présentant des communications à des conférences.

(2) Le CRDI a inspiré aux chargés de projet une **nouvelle perception des questions et des notions liées au développement**. Ainsi, les chargés de projet ont pu acquérir de nouvelles perspectives de la recherche grâce à leurs contacts avec le personnel de programme et leurs collègues chercheurs tant aux conférences auxquelles ils ont assisté que dans le cadre de leur projet. Les projets ont aussi aidé à mettre en pratique la théorie.

(3) Le CRDI a eu un impact sur **la carrière, les contacts et la confiance des chargés de projet**. Ces derniers ont signalé que l'influence la plus importante du CRDI sur leur carrière s'était manifestée dans les rapports qu'ils avaient établis avec les réseaux nationaux et internationaux de chercheurs et d'organismes. De même,

Quelques données

- Les chargés de projet devaient évaluer l'impact que le soutien de projet par le CRDI avait pu avoir sur 11 compétences. Pour chacune de celles-ci, au moins 90 % des répondants ont estimé que ce soutien a renforcé leurs compétences.
- De toutes les compétences que les chargés de projet ont indiqué avoir «largement améliorées», la «gestion de projet», la «leadership (direction)» et la «communication» sont arrivés en tête chez le plus grand nombre de chargés de projet (72 %, 65 % et 54 % respectivement).
- Il existe une relation inverse entre l'âge et le degré d'expérience des chargés de projet et le pourcentage de ceux qui ont indiqué une «forte amélioration» de certaines compétences. Par exemple, les jeunes chercheurs moins expérimentés ont largement renforcé certaines compétences comparativement à leurs collègues plus âgés et plus expérimentés.
- Le pourcentage de chargés de projet ayant indiqué avoir bénéficié d'une très grande collaboration du personnel de programme a régressé, passant de 76 % dans les années 1970 à 55 % en 1991-1994.

la confiance professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur projet a aussi favorisé leur carrière.

(4) La participation dans les projets financés par le CRDI **a renforcé la capacité des chargés de projet d'influencer l'élaboration des politiques**. Ils ont communiqué les résultats de leur projet aux décideurs publics et, à titre d'universitaires, de fonctionnaires ou de membres du milieu des ONG, ils ont utilisé l'expertise, les connaissances et les contacts qu'ils avaient acquis pour influencer l'élaboration des politiques.

(5) Les chargés de projet **ont vivement apprécié leurs contacts directs avec le personnel de programme à cause des avantages professionnels qu'ils en ont retirés** (par exemple, exposition aux nouvelles perspectives et méthodes de recherche, aide au niveau du réseautage) **et de la plus-value qui s'est ajoutée à leurs recherches** (par exemple, aide à la conception des projets, réseautage et accès à l'information).

(6) **Les chargés de projet estiment que la décentralisation, la souplesse et la réceptivité qui marquent l'exécution des programmes du CRDI leur ont permis de poursuivre efficacement leurs activités de recherche.** En confiant aux chargés de projet le contrôle de leurs recherches, cette approche a engendré un sentiment d'autonomie et d'affranchissement personnel. Les chargés de projet ont aussi indiqué que le personnel du Centre

- Le tiers des chargés de projet ont indiqué que la collaboration et les relations avec le personnel de programme avaient grandement favorisé leur cheminement professionnel.

- Soixante pour cent des répondants ont signalé que l'influence la plus importante du CRDI sur leur carrière s'était manifestée dans les rapports qu'ils avaient établis avec les réseaux nationaux et internationaux de chercheurs et d'organismes. Ce soutien leur a permis de connaître les meilleurs chercheurs dans leur domaine respectif, d'établir des liens avec les décideurs et d'accroître leur visibilité et leur réputation au sein de la communauté nationale et internationale de chercheurs.

- Les chargés de projet devaient évaluer dans quelle mesure le CRDI les avait influencés à adopter de nouvelles méthodes de recherche. Selon eux, la plus grande «influence positive» du CRDI a été de favoriser l'«utilisation des résultats de la recherche» (84 %) et le «besoin de multidisciplinarité» (78 %). Le CRDI a eu le moins d'influence sur les «considérations liées au sexe» dans les activités de recherche (35 %).

- Un grand nombre de chargés de projet ont appris l'existence du Centre par les activités de vulgarisation du personnel de programme (28,7 %), des bureaux régionaux (13,6 %) ou des publications du CRDI (10,1 %).

la confiance professionnelle qu'ils ont acquise au cours de leur projet a aussi favorisé leur carrière.

(4) La participation dans les projets financés par le CRDI **a renforcé la capacité des chargés de projet d'influencer l'élaboration des politiques**. Ils ont communiqué les résultats de leur projet aux décideurs publics et, à titre d'universitaires, de fonctionnaires ou de membres du milieu des ONG, ils ont utilisé l'expertise, les connaissances et les contacts qu'ils avaient acquis pour influencer l'élaboration des politiques.

(5) Les chargés de projet **ont vivement apprécié leurs contacts directs avec le personnel de programme à cause des avantages professionnels qu'ils en ont retirés** (par exemple, exposition aux nouvelles perspectives et méthodes de recherche, aide au niveau du réseautage) **et de la plus-value qui s'est ajoutée à leurs recherches** (par exemple, aide à la conception des projets, réseautage et accès à l'information).

(6) **Les chargés de projet estiment que la décentralisation, la souplesse et la réceptivité qui marquent l'exécution des programmes du CRDI leur ont permis de poursuivre efficacement leurs activités de recherche.** En confiant aux chargés de projet le contrôle de leurs recherches, cette approche a engendré un sentiment d'autonomie et d'affranchissement personnel. Les chargés de projet ont aussi indiqué que le personnel du Centre

- Le tiers des chargés de projet ont indiqué que la collaboration et les relations avec le personnel de programme avaient grandement favorisé leur cheminement professionnel.

- Soixante pour cent des répondants ont signalé que l'influence la plus importante du CRDI sur leur carrière s'était manifestée dans les rapports qu'ils avaient établis avec les réseaux nationaux et internationaux de chercheurs et d'organismes. Ce soutien leur a permis de connaître les meilleurs chercheurs dans leur domaine respectif, d'établir des liens avec les décideurs et d'accroître leur visibilité et leur réputation au sein de la communauté nationale et internationale de chercheurs.

- Les chargés de projet devaient évaluer dans quelle mesure le CRDI les avait influencés à adopter de nouvelles méthodes de recherche. Selon eux, la plus grande «influence positive» du CRDI a été de favoriser l'«utilisation des résultats de la recherche» (84 %) et le «besoin de multidisciplinarité» (78 %). Le CRDI a eu le moins d'influence sur les «considérations liées au sexe» dans les activités de recherche (35 %).

- Un grand nombre de chargés de projet ont appris l'existence du Centre par les activités de vulgarisation du personnel de programme (28,7 %), des bureaux régionaux (13,6 %) ou des publications du CRDI (10,1 %).

était constamment à l'écoute de leurs besoins et que cela leur avait donné la liberté nécessaire pour adapter leur projet aux réalités locales.

(7) **Le soutien accordé par le CRDI a suscité une collaboration mutuelle plus étroite entre les chercheurs et les utilisateurs du travail.** Les projets de recherche communautaires ont encouragé les chargés de projet à trouver des moyens d'axer leurs recherches sur les réalités locales et ont permis aux collectivités d'en récolter les fruits.

Perspective

Cette étude documente une partie de la contribution du CRDI à la communauté de chercheurs dans le Sud. Du même coup, elle souligne les changements survenus dans le profil démographique et professionnel des chargés de projet et dans leur perception des pratiques d'exécution et de soutien des programmes du CRDI, qui laisse paraître des secteurs problématiques potentiels.

(1) **Âge et niveau d'expérience :** Les jeunes chercheurs moins expérimentés ont largement amélioré certains types de compétence par comparaison à leurs confrères plus âgés et plus expérimentés. Le CRDI a eu tendance à travailler avec des chercheurs de plus en plus âgés et plus expérimentés. Bien que les jeunes chercheurs jouent souvent un rôle secondaire dans les équipes de recherche, ils sont susceptibles de ne pas acquérir les mêmes compétences en gestion de projet que si la direction du projet leur était confiée.

(2) **Le renforcement des capacités par les contacts directs :** Les contacts directs établis entre le personnel et les chercheurs témoignent largement de l'efficacité du CRDI à mettre en valeur les capacités des chercheurs. Si les chargés de projet estiment que les contacts directs avec le personnel de programme se sont atténués, c'est qu'il y a peut-être des contraintes qui sont susceptibles d'avoir des conséquences sur le renforcement des capacités et la qualité des résultats des recherches. On peut alors se demander si les réseaux peuvent compenser cet amenuisement des contacts directs. Étant donné que beaucoup de chargés de projet aimeraient intensifier leurs relations avec le personnel de programme, on pourrait ainsi croire que le soutien effectivement dispensé ne suffit pas à satisfaire les besoins ou les attentes.

(3) **La restructuration et son impact sur l'exécution des programmes :** Les chargés de projet ont signalé que les communications avaient souffert lorsqu'il y a eu transfert de responsabilités de projet entre des chargés de programme ou des bureaux régionaux pendant les périodes de

restructuration, qu'eux-mêmes avaient reçu très peu de soutien de projet et que leurs messages au personnel de programme étaient demeurés sans réponse. Ces types de problème soulignent à quel point le CRDI doit se doter d'un meilleur système pour maintenir le soutien des projets pendant les périodes de restructuration ou de roulement du personnel.

(4) **Les femmes et la recherche :** Le CRDI a fait de légers progrès pour redresser le déséquilibre dans le pourcentage d'hommes et de femmes nommés à la tête de projets. Bien que ces données reflètent sans doute un déséquilibre entre les sexes qui existait déjà dans les milieux de la recherche dans le Sud, le CRDI a peut-être les moyens de trouver une réponse à ce problème.

(5) **Mécanisme de rapport :** Cette étude indique que les anciens chargés de projet au CRDI ont une compréhension valable des activités du Centre. Il pourrait être utile de se doter d'un mécanisme de rapport (comme le RFP des bénéficiaires) qui permettrait aux chargés de projet de communiquer régulièrement leurs idées et réflexions.

Cette étude fournit au CRDI une occasion unique d'évaluer les points forts et les faiblesses de son mécanisme de soutien des chargés de projet. Dans son processus d'évolution et de redéfinition de son mandat au milieu des années 1990, le Centre aura comme défi d'améliorer sa capacité de soutien de la recherche et de trouver de nouvelles façons de dispenser ce soutien d'une manière efficiente et efficace.

Oliver Sagna

Tasilo J. Mahukwi

Soungalo Traore

J'ai appris à comprendre les responsabilités et les difficultés (liées à un projet) et la manière d'y faire face. J'ai aussi appris comment rédiger des rapports et surveiller un projet. C'était important pour moi parce que ce n'est pas la même chose qu'à l'université où l'on travaille individuellement. En tant que chargé de projet, j'ai appris à gérer des ressources humaines ... et, par-dessus tout, à travailler en équipe.

Une des faiblesses du CRDI est de ne pas faire de suivi pour tirer profit des résultats à la fin de chaque projet. Le Centre pourrait élaborer des politiques de collaboration avec l'industrie, par exemple, pour donner suite aux résultats.

Introduction

La Loi du Parlement portant création du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a confié au Centre un rôle particulier parmi les institutions canadiennes et il lui a attribué une place distinctive au sein des organismes de développement international. Son rôle a été de créer, d'entretenir et de renforcer la capacité de recherche des pays en développement afin de répondre aux besoins qu'expriment les habitants de ces régions[1].

En deux mots, la mission du CRDI est axée sur l'***affranchissement par le savoir***. La connaissance est considérée comme un élément central du développement des pays, des peuples, des communautés et des individus. «La recherche procure les moyens de connaissance et, donc, du développement; elle est une condition absolue de toute prise en charge[2].»

Le CRDI aide les chercheurs des pays en développement à trouver des solutions pratiques, durables et à long terme aux problèmes pressants de développement. Cette aide se traduit par le financement de projets de recherche conçus et gérés par les bénéficiaires et surveillés par le personnel de programme du CRDI. Même si, typiquement, une institution reçoit la subvention, c'est une personne de cette institution qui est nommée pour coordonner ou diriger le projet. Le chargé de projet assume la responsabilité à l'égard de la recherche et reçoit de son institution les fonds

---

1 Selon la Loi sur le CRDI, chapitre I, article 4(1), «Le Centre a pour objets de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en oeuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions.»

2 S'affranchir par le savoir : La stratégie du CRDI, Ottawa, CRDI, 1993.

nécessaires à la gestion administrative, à la comptabilité et à la production de rapports.

Au cours des 25 dernières années, le CRDI a financé près de 5 000 projets dont la gestion a été confiée à 4 240 chargés de projet. Compte tenu de l'ampleur de la collaboration du CRDI et de son effet éventuel sur l'accroissement des capacités, il vaut la peine d'en documenter et d'en évaluer les répercussions. Cette évaluation stratégique est la première analyse représentative de l'efficacité avec laquelle le CRDI a contribué à accroître les compétences des chercheurs individuels.

La présente étude retrace les anciens chargés de projet du CRDI provenant des pays du Sud[3]. Même s'il travaille souvent avec plusieurs autres chercheurs ainsi qu'avec du personnel administratif et technique, le chargé de projet demeure, pour des raisons logistiques, l'unité d'analyse de l'étude. Pour cette raison, cette étude ne donne pas une image globale des efforts déployés par le CRDI pour accroître les compétences des chercheurs individuels dans le Sud.

Objectifs de l'étude

Voici quels étaient les objectifs de l'étude :

- Fournir au CRDI un **aperçu historique et un profil démographique** des chargés de projet qu'il avait appuyés;
- **Évaluer** l'effet des projets de recherche financés par le CRDI **sur l'accroissement des compétences des chargés de projet**;
- **Documenter l'efficacité du soutien du CRDI** et analyser dans quelle mesure le Centre a pu accomplir cette partie de ses objectifs généraux;
- Tirer des **leçons** à l'échelle du Centre pour l'élaboration de politiques, la création et la conception de projets et la formation.

Des questionnaires à remplir soi-même ont été envoyés par la poste à un échantillon représentatif d'anciens chargés de projet (les «répondants») et des entrevues personnelles (les «personnes interrogées») ont servi à recueillir des données sur cinq grandes questions : le profil démographique, professionnel et universitaire des anciens chargés de projet; leurs buts et leurs réalisations individuels; le lien passé et actuel des chargés de projet avec le CRDI; les secteurs de soutien du CRDI qui

---

3 Il arrive parfois que le CRDI appuie des projets dont les chargés de projet proviennent de pays du Nord. Cette étude n'en tient pas compte. Dans la plupart des cas, l'accroissement des compétences n'est pas un objectif du soutien que le CRDI accorde à de tels projets. Ces projets ont plutôt tendance à renforcer les affiliations entre les institutions et à promouvoir une collaboration Nord-Sud entre les chercheurs qui travaillent sur des sujets apparentés. Cette question a été examinée dans une récente étude de Marcel Zollinger : *An Evaluation of Cooperative Projects Supported by the International Development Research Centre*, Ottawa, CRDI, mai 1995.

favorisent l'accroissement des compétences individuelles; et l'expérience des chargées de projet. L'annexe A présente des détails sur la méthodologie utilisée.

Il est important de souligner que l'étude ne tente *aucunement* d'établir un lien causal direct entre la participation des chercheurs à un programme du CRDI et l'endroit où ils se trouvent maintenant. Compte tenu du nombre considérable de variables susceptibles d'intervenir dans le cheminement de carrière des personnes, il est difficile de préciser le rôle qu'a joué le CRDI. L'étude réussit toutefois à dégager les domaines dans lesquels les chargés de projet ont indiqué que leur participation à une activité financée par le CRDI avait favorisé leur perfectionnement professionnel.

Structure du rapport

Le rapport présente le profil des chercheurs à l'aide de statistiques descriptives, démographiques, scolaires et professionnelles, il trace l'évolution des liens qui se sont formés entre le CRDI et les chargés de projet qu'il a appuyés et il examine l'impact que les moyens déployés par le Centre pour mettre en valeur les capacités ont pu avoir sur les chargés de projet, à trois égards : amélioration des compétences, influence sur leur perception des questions liées au développement et cheminement professionnel. On examine ensuite, du point de vue des chargés de projet, les répercussions qu'ont eues les projets du CRDI sur le développement, puis on discute des conséquences des principales données de l'étude. L'annexe A présente des détails sur les divers aspects de la méthodologie de l'étude.

Gabriel Murillo

Pilar Vergara

Marcela Gajardo

En rehaussant mon image au sein du service et en améliorant mes compétences professionnelles, le projet du CRDI m'a permis d'obtenir des subventions d'autres bailleurs de fonds internationaux.

À mi-chemin dans le projet, on nous a assigné à un autre bureau régional et les problèmes de communication se sont alors amplifiés.

Le CRDI m'a permis de développer mes compétences professionnelles dans mon propre pays. Sinon, j'aurais été obligé de m'exiler sans jamais revenir. Il n'y avait pas d'autre solution.

Profil des chargés de projet du CRDI

Introduction et résumé des données

Cette section décrit et analyse les statistiques démographiques, scolaires et professionnelles des chargés de projet. Depuis sa création, le CRDI a eu tendance à travailler avec des chercheurs de plus en plus âgés et plus expérimentés, dont la plupart sont des hommes. En général, les chargés de projet sont très instruits, 80 % d'entre eux possédant une maîtrise ou un doctorat. La plupart ont fait leurs études supérieures dans des établissements du Nord (Amérique du Nord, Europe ou Australie), tandis que les autres ont obtenu un diplôme dans leur région. Presque 96 % ont indiqué qu'ils ont actuellement un emploi, habituellement dans une université ou un établissement de recherche, et qu'ils s'occupent de gérer des projets de recherche, de présenter des communications à des rencontres de spécialistes et de préparer des propositions pour obtenir des fonds de recherche. Un tiers des chargés de projet cumulaient deux emplois.

Profil démographique

Sexe

Les chargées de projet ont toujours été moins nombreuses que leurs homologues de sexe masculin. Le ratio hommes/femmes à la tête d'un projet fluctue d'une région à l'autre. Ainsi, ce ratio s'établit à 16:1 au BREMO et à 2:1 au BRALC[4].

C'est entre 1986 et 1990 qu'on a enregistré le plus fort pourcentage de chargées de projet (27 %). L'augmentation survenue au cours des années précédentes (le chiffre a presque doublé) et la baisse qui s'est produite par la suite reflètent probablement le

---

4 Pour plus de renseignements sur la participation des femmes aux projets de recherche financés par le CRDI, prière de consulter «Considérations liées aux sexes», p. 33, et «Les femmes et la recherche», p. 56.

fait que le Centre a surtout mis l'accent et dirigé ses ressources aux programmes de FED et de GD pendant les cinq années en question. La diminution du financement s'explique aussi par une tentative d'«intégration» des sexes menée par le Centre afin de ne plus en faire une catégorie de projets ou un article distinct au budget.

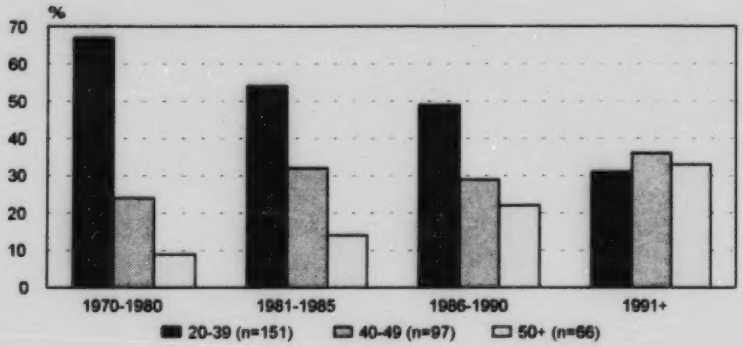
Âge

La plupart des chargés de projet avaient, à leur premier projet, entre 30 et 39 ans (44 %) ou entre 40 et 49 ans (31 %). En comparaison, 18 % se situaient dans le groupe d'âge 20-29 ans, 3 % figuraient dans le groupe 50-59 ans et 4 % avaient plus de 60 ans. On n'a trouvé aucun écart significatif dans la répartition par âge entre les régions. Ces chiffres laissent croire que le CRDI a tendance à travailler avec des chercheurs à mi-chemin dans leur carrière.

Âge selon l'année du projet

Lorsqu'on examine la répartition par âge des chargés de projet selon l'année du projet, on constate que le CRDI a eu tendance, au fil des ans, à travailler avec des scientifiques de plus en plus âgés. Le pourcentage de chargés de projet entre 20 et 39 ans qui ont géré des projets appuyés par le CRDI est passé de près de 70 % dans les années 1970 à environ 30 % entre 1991 et 1994 (figure 1). Pendant la même période, le pourcentage de projets gérés par des chercheurs de 40 à 49 ans ou de 50 ans ou plus a augmenté. Cette tendance comporte des répercussions importantes pour certains aspects des efforts de mise en valeur des capacités entrepris par le CRDI, étant donné que l'accroissement des compétences (mesuré par le renforcement de certaines compétences) a tendance à diminuer avec l'âge.

Figure 1 : Répartition par âge des chargés de projet (selon l'année du projet)



Profil universitaire

Niveau d'éducation et disciplines

Le CRDI travaille avec l'élite universitaire. Plus de la moitié des nouveaux chargés de projet (53 %) possédaient déjà un doctorat, 27 % une maîtrise et 15,3 % un baccalauréat (tableau 1). La plupart (89,4 %) ont étudié en sciences naturelles ou en sciences sociales. Seul un faible pourcentage d'entre eux détenaient un diplôme dans d'autres disciplines comme les affaires, les arts ou les mathématiques (tableau 2). Les chargés de projet ont fait leurs études supérieures surtout à des établissements du Nord (Amérique du Nord, Europe ou Australie), tandis que les autres ont décroché un diplôme dans leur région (tableau 3)[5].

Tableau 1 : Niveau d'éducation des chargés de projet (n=300)

Diplôme	%
Doctorat	53,0
Maîtrise	27,0
Baccalauréat	15,3
Certificat technique	2,7
Autres	2,0

Tableau 2 : Disciplines étudiées par les chargés de projet (n=301)

Discipline	%
Sciences naturelles	52,5
Sciences sociales	36,9
Affaires	3,0
Arts	2,0
Mathématiques	2,0
Autres	3,0

Tableau 3 : Lieu d'obtention du diplôme des chargés de projet (n=293)

Lieu	%
Établissements du Nord	57
Région du BRALC	16
Région du BRASI	13
Région du BRASU	5
Région du BRAFO	4
Région du BRACO	3
Région du BREMO	1

Autres études

Depuis qu'ils ont terminé leur projet de recherche avec le CRDI, seul un faible pourcentage des répondants ont fait d'autres études (17 %), la plupart au niveau de la maîtrise ou du doctorat. Les entrevues ont révélé que quelques chercheurs avaient décroché un diplôme à la suite d'un appui fourni directement par le CRDI à cette fin; dans d'autres cas, l'expérience acquise à la direction du projet avec le Centre a influencé le choix du sujet de recherche et la méthode utilisée.

---

5 Le CRDI répartit ses activités dans le Sud en sept régions, chacune comportant son propre bureau régional : BRASU - Bureau de représentation du Centre en Asie du Sud; BRASI - Bureau régional pour l'Asie; BRACO - Bureau régional pour l'Afrique centrale et occidentale; BRAFO - Bureau régional pour l'Afrique orientale et australe; BRAFA - Bureau régional pour l'Afrique du Sud; BREMO - Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord; et BRALC - Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Aux fins de cette étude, l'analyse par région tient compte de ces divisions administratives.

Profil professionnel

Années d'expérience de travail

Les années d'expérience acquises avant de devenir chargé de projet du CRDI ont varié entre 1 et 45 ans, pour une moyenne de 15,2 ans. Les moyennes dans chaque région paraissent au tableau 4.

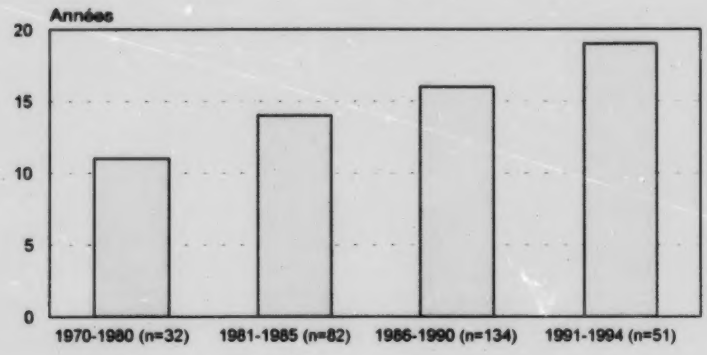
Tableau 4 : Nombre moyen d'années d'expérience de travail des chargés de projet

Région	n	Expérience (en années)
Ensemble	**289**	**15,2**
BRASU	27	17,7
BRASI	89	16,5
BRALC	81	16,0
BREMO	16	15,4
BRACO	35	11,8
BRAFO	41	11,5

Fluctuations du niveau de l'expérience de travail au cours des ans

Au cours des ans, le CRDI a eu tendance à travailler avec des chargés de projet de plus en plus expérimentés. Un examen du nombre moyen d'années d'expérience de travail selon l'année du projet révèle que le niveau d'expérience des chargés de projet a presque doublé, passant de 10,6 ans dans la période 1970-1980 à 19,2 ans pour la période 1991-1994 (figure 2).

Figure 2 : Nombre moyen d'années d'expérience de travail des chargés de projet (selon l'année du projet)



Cette situation coïncide avec la tendance à la hausse de l'âge des chargés de projet. On a tenté d'expliquer ce phénomène en disant que la tendance au niveau de la taille

des projets reflète une tendance à entreprendre des projets plus gros et de plus en plus complexes qui nécessitent des chercheurs supérieurs possédant une plus longue expérience. Toutefois, on n'a trouvé aucune corrélation entre l'expérience des chargés de projet et la taille des projets (mesurée d'après l'envergure du budget). Tout comme dans le cas de l'âge, cette tendance se répercute sur les efforts entrepris par le CRDI pour le renforcement des compétences, étant donné que cet aspect (qu'on mesure par l'accroissement des compétences) a tendance à diminuer selon l'âge et le niveau d'expérience.

Expérience avec d'autres organismes de financement

Près de 40 % des anciens chargés de projet ont indiqué qu'ils avaient reçu de l'aide et des subventions de recherche d'autres organismes internationaux avant de devenir chargé de projet. Ces organismes comprennent, notamment, les organismes des Nations Unies, la Fondation Ford, l'Organisation mondiale de la santé, la Fondation internationale pour la science et l'Agence de développement international des États-Unis. La subvention moyenne reçue d'autres bailleurs de fonds s'est élevée à 312 461 $, les sommes variant d'aussi peu que 100 $ jusqu'à 5 millions de dollars.

Poste occupé au sein de l'organisme bénéficiaire

La plupart des chargés de projet (84 %) occupaient un poste de direction intermédiaire ou supérieur avant de devenir chargé de projet du CRDI (tableau 5).

Tableau 5 : Poste occupé par les chargés de projet au sein de l'organisme (n=306)

Poste	Nombre de répondants	%
Personnel supérieur (directeur/ gestionnaire, doyen, cadre de haute direction/administrateur	140	45.8
Personnel intermédiaire (agent de programme, enseignant, cadre intermédiaire)	117	38.2
Personnel subalterne	11	3.6
Consultant	7	3.2
Étudiant	2	0.7
Autres	29	9.5

Activités à titre de chargé de projet du CRDI

Les chargés de projet devaient évaluer dans quelle mesure ils avaient participé à différentes activités liées au projet tout en étant appuyés par le CRDI (tableau 6). La plupart des chargés de projet ont indiqué que la gestion de la recherche arrivait en tête

des activités, alors que les contributions à des journaux ou à des publications et la participation à des conférences nationales et internationales occupaient le dernier rang.

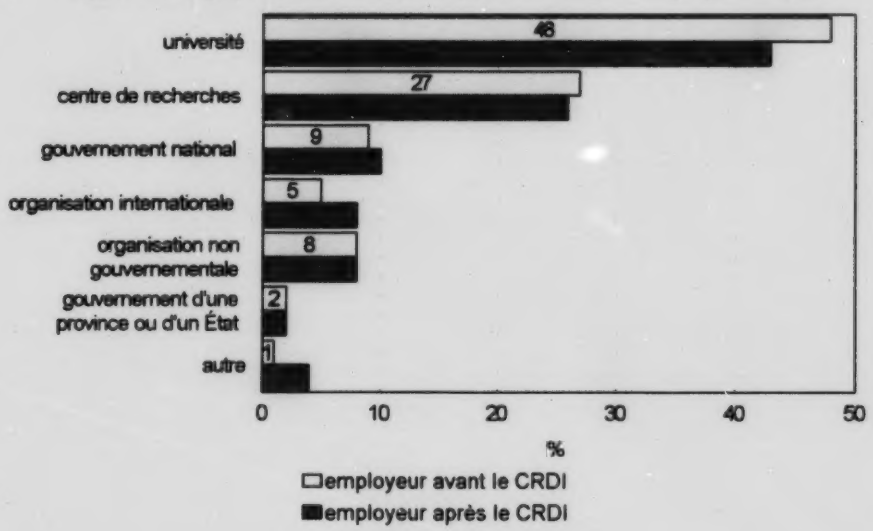
Tableau 6 : Activités à titre de chargé de projet du CRDI (n=295)

Activités	Nombre de répondants	%
Exécution de recherche	140	48.1
Gestion de la recherche	114	38.6
Administration	53	19.3
Enseignement	31	15.3
Réseautage	25	11.3
Contributions à des journaux ou à des publications	16	6.6
Conférences, ateliers nationaux	14	5.4
Conférences, ateliers internationaux	11	4.6

Employeur avant et après le soutien du CRDI

La plupart des chargés de projet travaillaient pour une université ou un centre de recherche avant et après leurs fonctions de chargé de projet auprès du Centre (figure 3). Au cours des ans, on a constaté une légère diminution du pourcentage de chargés de projet employés à de tels établissements, mais elle a été compensée par une augmentation du nombre de chargés de projet au service de gouvernements nationaux et d'organismes internationaux.

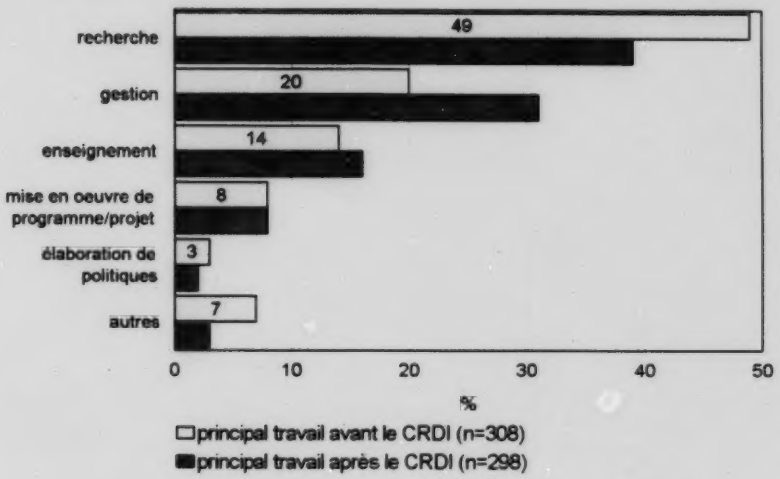
Figure 3 : Employeur avant et après la prise en charge d'un projet du CRDI



Principal travail avant et après le CRDI

On constate des variations du genre de travail exécuté par les répondants avant et après leur participation à un projet du CRDI. De façon générale, le travail direct de recherche a régressé en faveur d'une augmentation des activités de gestion (figure 4).

Figure 4 : Principal travail avant et après la prise en charge d'un projet



Emploi actuel

La plupart des chargés de projet (96 %) ont indiqué qu'ils avaient un emploi au moment de l'enquête et 34 % ont révélé qu'ils occupaient plus d'un emploi.

Activités dans l'emploi actuel

Depuis qu'ils avaient été chargés d'un projet, les répondants ont indiqué avoir été fort actifs dans la gestion de projets de recherche, la présentation de communications à des rencontres professionnelles et la préparation de propositions pour obtenir des subventions de recherche; ils ont été quelque peu actifs en ce qui concerne des contributions à des journaux professionnels, des affectations de consultants, une participation à des missions gouvernementales et la formulation de politiques (figure 5).

des activités, alors que les contributions à des journaux ou à des publications et la participation à des conférences nationales et internationales occupaient le dernier rang.

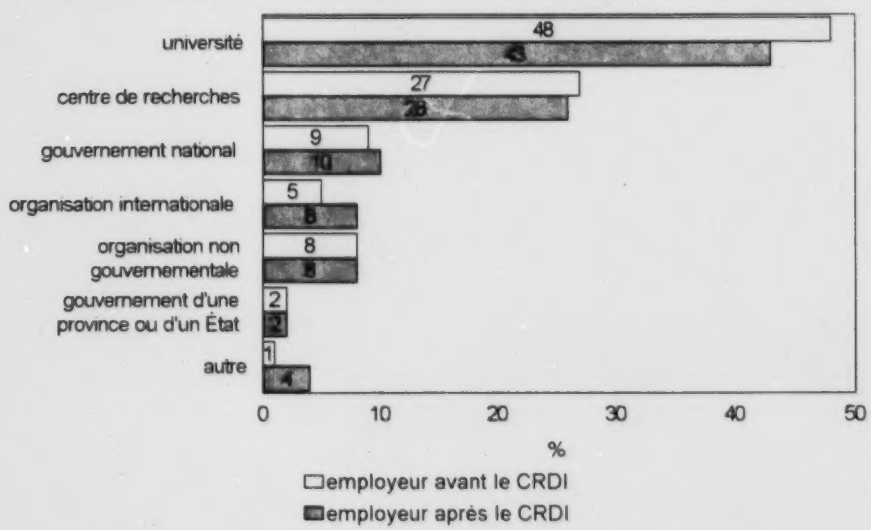
Tableau 6 : Activités à titre de chargé de projet du CRDI (n=295)

Activités	Nombre de répondants	%
Exécution de recherche	140	48,1
Gestion de la recherche	114	38,6
Administration	53	19,3
Enseignement	31	15,3
Réseautage	25	11,3
Contributions à des journaux ou à des publications	16	6,6
Conférences, ateliers nationaux	14	5,4
Conférences, ateliers internationaux	11	4,6

Employeur avant et après le soutien du CRDI

La plupart des chargés de projet travaillaient pour une université ou un centre de recherche avant et après leurs fonctions de chargé de projet auprès du Centre (figure 3). Au cours des ans, on a constaté une légère diminution du pourcentage de chargés de projet employés à de tels établissements, mais elle a été compensée par une augmentation du nombre de chargés de projet au service de gouvernements nationaux et d'organismes internationaux.

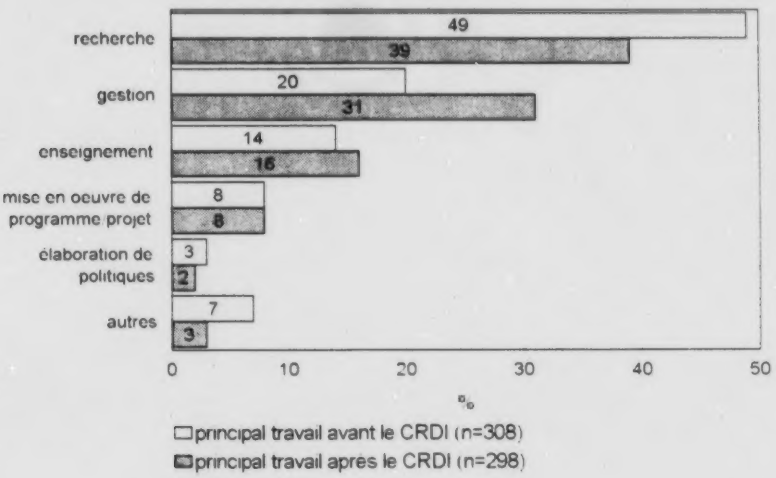
Figure 3 : Employeur avant et après la prise en charge d'un projet du CRDI



Principal travail avant et après le CRDI

On constate des variations du genre de travail exécuté par les répondants avant et après leur participation à un projet du CRDI. De façon générale, le travail direct de recherche a régressé en faveur d'une augmentation des activités de gestion (figure 4).

Figure 4 : Principal travail avant et après la prise en charge d'un projet



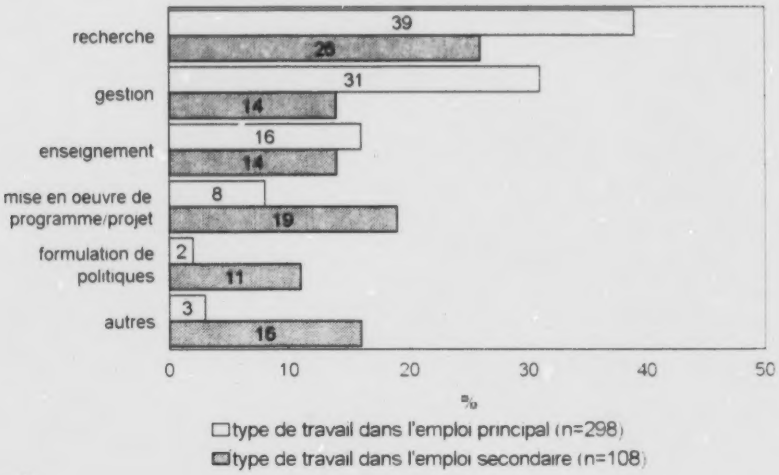
Emploi actuel

La plupart des chargés de projet (96 %) ont indiqué qu'ils avaient un emploi au moment de l'enquête et 34 % ont révélé qu'ils occupaient plus d'un emploi.

Activités dans l'emploi actuel

Depuis qu'ils avaient été chargés d'un projet, les répondants ont indiqué avoir été fort actifs dans la gestion de projets de recherche, la présentation de communications à des rencontres professionnelles et la préparation de propositions pour obtenir des subventions de recherche; ils ont été quelque peu actifs en ce qui concerne des contributions à des journaux professionnels, des affectations de consultants, une participation à des missions gouvernementales et la formulation de politiques (figure 5).

Figure 5 : Activités dans l'emploi actuel



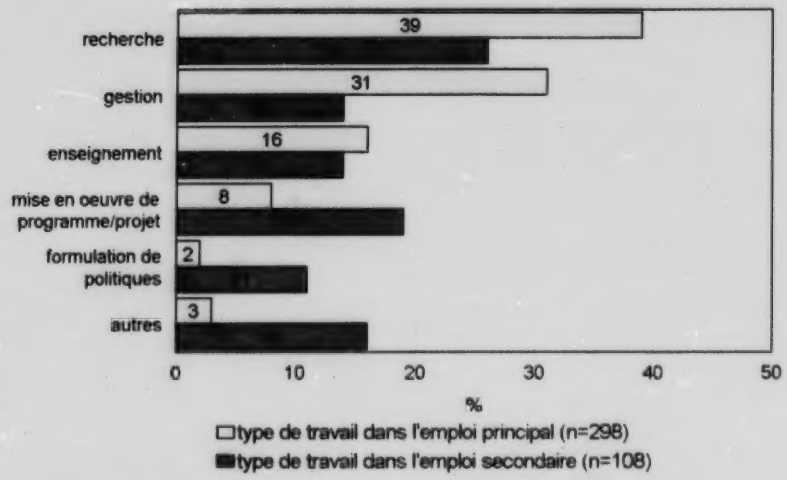
Participation à des activités non liées au travail

Outre leur carrière, les anciens chargés de projet ont participé à diverses activités (tableau 7). Ainsi, 88 % ont adhéré à des associations professionnelles et scientifiques et plus de 50 % se sont tournés vers le service communautaire. La plupart (68,4 %) ont indiqué que leurs activités extérieures étaient liées à la recherche qu'ils avaient effectuée pendant leur association avec le CRDI.

Tableau 7 : Activités des chargés de projet non liées au travail

Activité	%
Membres d'associations professionnelles ou scientifiques (n=308)	88
Service communautaire (n=317)	51
Siéger à un conseil d'administration (n=317)	50
Action sociale (n=317)	38
Travail bénévole (n=317)	22
Lobbying (n=317)	12

Figure 5 : Activités dans l'emploi actuel



Participation à des activités non liées au travail

Outre leur carrière, les anciens chargés de projet ont participé à diverses activités (tableau 7). Ainsi, 88 % ont adhéré à des associations professionnelles et scientifiques et plus de 50 % se sont tournés vers le service communautaire. La plupart (68,4 %) ont indiqué que leurs activités extérieures étaient liées à la recherche qu'ils avaient effectuée pendant leur association avec le CRDI.

Tableau 7 : Activités des chargés de projet non liées au travail

Activité	%
Membres d'associations professionnelles ou scientifiques (n=308)	88
Service communautaire (n=317)	51
Siéger à un conseil d'administration (n=317)	50
Action sociale (n=317)	38
Travail bénévole (n=317)	22
Lobbying (n=317)	12

Wan Razali

Mohammed G. Mohayidin

Girish G. Sohani

Comme chargé de projet, je savais que je pouvais mener à terme le projet à cause de l'appui reçu des agents de programme du CRDI. Cet appui comprenait : a) l'utilisation de questions critiques éclairées qui m'ont amené à préparer le document du projet, qui est devenu un plan d'exécution; b) des documents pertinents non sollicités; c) une aide à trouver un associé au Canada pour partager de l'information et des expériences; d) des renseignements sur des conférences et séminaires de formation pertinents destinés à l'accroissement des capacités techniques des chargés de projet et au réseautage.

Nature passée et présente de la participation au CRDI

Introduction et résumé des données

Cette section examine la nature des liens entre le CRDI et les chargés de projet. Bien que l'association de chaque chargé de projet avec le Centre soit unique, plusieurs grands thèmes ou points principaux sont ressortis. C'est par des collègues et diverses activités de vulgarisation du CRDI que les chargés de projet ont en général entendu parler du Centre et de sa mission pour la première fois. Selon eux, la raison principale qui les a amenés à entrer en contact avec le Centre n'était pas l'appui financier, mais bien les avantages non pécuniaires qu'une telle relation leur apporterait, par exemple, de l'aide pour la recherche et des publications et les occasions de réseautage. Que près de 70 % des répondants aient signalé avoir gardé contact avec le personnel du Centre après la fin de leur projet témoigne de la valeur qu'ils accordent encore à cette relation. Toutefois, les chargés de projet n'ont pas été entièrement satisfaits du niveau de collaboration du CRDI. Par exemple, la «très grande collaboration» (comme l'ont cotée les chargés de projet) a régressé au fil du temps. Pendant les entrevues, les chargés de projet ont souvent critiqué les longues périodes pendant lesquelles ils ont été sans contact avec le personnel de programme, à cause d'un renouvellement de l'effectif découlant d'une restructuration du Centre.

Comment les chargés de projet ont appris l'existence du CRDI

Un grand nombre de chargés de projet ont appris l'existence du Centre grâce aux activités de vulgarisation (tableau 8) : du personnel de programme (28,7 %); des bureaux régionaux (13,6 %); et des publications du CRDI (10,1 %). Pendant les entrevues, certains chargés de projet ont signalé que le personnel du CRDI avait communiqué directement avec eux ou avec leur établissement pour solliciter des propositions de recherche. D'autres

Un jour, le doyen m'a convoqué pour rencontrer des visiteurs du CRDI et d'une université canadienne. Ils venaient discuter d'un projet conjoint. Nous avons préparé ensemble une proposition.

rencontres entre le personnel de programme et d'éventuels chargés de projet ont eu lieu plus par hasard qu'autrement, souvent à des conférences nationales ou internationales. L'information et la documentation diffusées par le CRDI ont aussi aidé les chargés de projet à connaître les méthodes utilisées pour obtenir du financement. Par exemple, un chargé de projet du BRACO a souligné qu'une brochure du CRDI livrée à son établissement lui avait montré comment présenter une proposition de projet et qu'il l'avait utilisée à cette fin.

La deuxième méthode de publicité du CRDI semble avoir été les références personnelles (bouche à oreille). En effet, tout juste un peu plus de 40 % des répondants ont indiqué avoir entendu parler, par leurs pairs, des occasions d'aide et de financement de la recherche du CRDI. Pendant les entrevues, il est devenu évident que les collègues qui avaient travaillé à divers titres avec le CRDI ou qui avaient assisté à des conférences parrainées par le Centre avaient souvent parlé de leurs expériences à d'éventuels chargés de projet. Munis de cette information, les chercheurs ont alors pris l'initiative de communiquer avec le Centre. Dans un petit nombre de cas, ayant à remplacer un collègue qui avait quitté l'établissement, des chargés de projet ont été parachutés dans une relation avec le CRDI sans rien connaître du Centre ni de son mandat.

Tableau 8 : Comment les répondants ont entendu parler du CRDI pour la première fois (n=317)

	Nombre[a]	%
Activités de vulgarisation du CRDI		
Personnel de programme du CRDI	91	28,7
Bureau régional du CRDI	43	13,6
Par une publication du CRDI	32	10,1
Par d'autres chercheurs	127	40,1
Projets appuyés auparavant par le CRDI	56	17,7
Autres	20	6,3

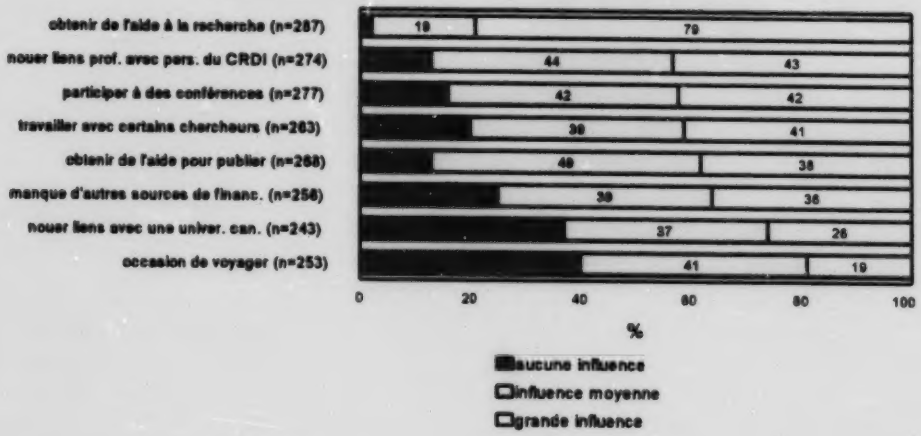
[a] La somme des chiffres de cette colonne ne correspond pas à 317 étant donné que des répondants ont fourni plus d'une réponse.

Raisons de solliciter l'appui du CRDI

Un fort pourcentage de répondants (79 %) ont indiqué qu'ils avaient sollicité l'appui du CRDI pour obtenir de l'aide pour leur recherche. D'autres ont mentionné que leur association avec le CRDI leur permettrait d'avoir accès à des réseaux. Plus particulièrement, les chargés de projet ont eu l'impression qu'une relation avec le CRDI leur donnerait l'occasion de nouer des liens professionnels avec le personnel de programme du CRDI, de participer à des conférences nationales et internationales et de travailler avec certains chercheurs de renom dans leur domaine de spécialité. Enfin, l'occasion de voyager et de nouer des liens avec des universités canadiennes

ont constitué les deux raisons les moins importantes de solliciter l'appui du CRDI (figure 6).

Figure 6 : Raisons de solliciter l'appui du CRDI



Variations entre les régions

Les chargés de projet de toutes les régions ont indiqué qu'ils avaient sollicité l'appui du CRDI surtout pour obtenir de l'aide à la recherche, cependant des variations régionales ressortent distinctement dans le rang des sept autres facteurs. Ainsi, les chargés de projet du BRASI et du BRAFO ont mentionné, comme deuxième raison importante de travailler avec le CRDI, l'occasion de participer à des conférences, ateliers et séminaires; toutefois, les chargés de projet du BRASU et du BREMO étaient plus intéressés par l'occasion de nouer des liens professionnels avec le personnel de programme du CRDI. Les opinions au BRALC ont été différentes de celles de la plupart des autres régions puisque les chargés de projet ont signalé que l'occasion de travailler avec des chercheurs professionnels les avait influencés à solliciter l'appui du CRDI. Enfin, les chargés de projet au BRACO ont été les seuls à classer parmi les raisons importantes l'aide qu'ils obtiendraient pour publier et le manque d'autres sources de financement. Dans toutes les régions, les chargés de projet ont placé au dernier rang l'occasion de voyager comme raison d'une demande de subvention du CRDI.

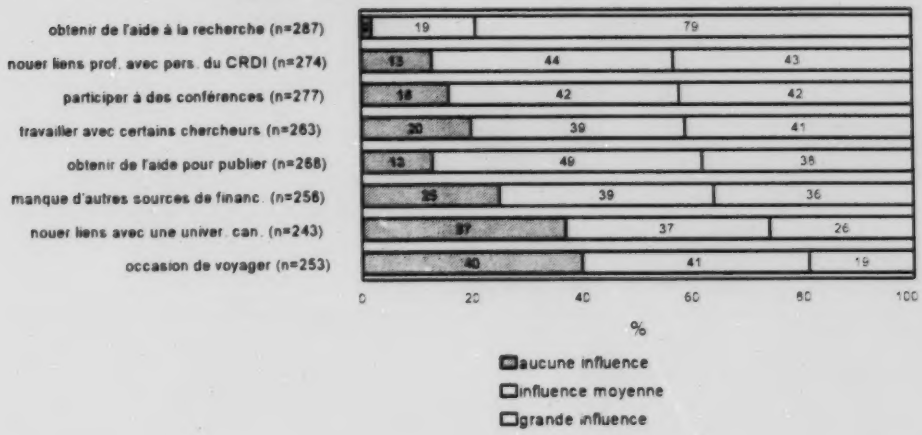
Nature de la relation avec le personnel de programme du CRDI

Interaction avec le personnel de programme

L'aide directe qu'offre le CRDI est dispensée en grande partie par les agents de programme qui consacrent beaucoup de temps et d'efforts à surveiller et à appuyer les chercheurs du Sud. Soixante pour cent des répondants ont indiqué qu'ils avaient

ont constitué les deux raisons les moins importantes de solliciter l'appui du CRDI (figure 6).

Figure 6 : Raisons de solliciter l'appui du CRDI



Variations entre les régions

Les chargés de projet de toutes les régions ont indiqué qu'ils avaient sollicité l'appui du CRDI surtout pour obtenir de l'aide à la recherche, cependant des variations régionales ressortent distinctement dans le rang des sept autres facteurs. Ainsi, les chargés de projet du BRASI et du BRAFO ont mentionné, comme deuxième raison importante de travailler avec le CRDI, l'occasion de participer à des conférences, ateliers et séminaires; toutefois, les chargés de projet du BRASU et du BREMO étaient plus intéressés par l'occasion de nouer des liens professionnels avec le personnel de programme du CRDI. Les opinions au BRALC ont été différentes de celles de la plupart des autres régions puisque les chargés de projet ont signalé que l'occasion de travailler avec des chercheurs professionnels les avait influencés à solliciter l'appui du CRDI. Enfin, les chargés de projet au BRACO ont été les seuls à classer parmi les raisons importantes l'aide qu'ils obtiendraient pour publier et le manque d'autres sources de financement. Dans toutes les régions, les chargés de projet ont placé au dernier rang l'occasion de voyager comme raison d'une demande de subvention du CRDI.

Nature de la relation avec le personnel de programme du CRDI

Interaction avec le personnel de programme

L'aide directe qu'offre le CRDI est dispensée en grande partie par les agents de programme qui consacrent beaucoup de temps et d'efforts à surveiller et à appuyer les chercheurs du Sud. Soixante pour cent des répondants ont indiqué qu'ils avaient

obtenu une «très grande» collaboration professionnelle des agents de programme du CRDI. Une autre tranche de 34,9 % ont indiqué avoir reçu une collaboration «moyenne».

D'après les observations formulées par les personnes interrogées, il semble que les chargés de projet aient attaché une importance à ces activités parce qu'elles leur donnaient facilement accès à un groupe de spécialistes qui faisaient grandement défaut dans leur pays ou dans leur établissement. Les chargés de projet ont recouru aux agents de programme pour diverses raisons : comme critique de propositions de projet; pour les conseils qu'ils dispensaient sur des plans de projet; comme source de documentation pour se faire une idée des derniers progrès dans le domaine en question; comme examinateur pour aider à peaufiner les idées contenues dans les rapports techniques; et enfin comme véhicule par lequel les chargés de projet pourraient établir des liens avec d'autres chercheurs sur des sujets ou des questions d'intérêt communs. On a félicité les agents de programme de leur rapidité à répondre aux demandes de renseignements, de leur soutien «face aux autorités de l'université» et de leur aide à diffuser les résultats du projet à l'échelle internationale.

La mesure dans laquelle la collaboration avec les agents de programme du CRDI avait appuyé l'évolution de leur carrière est aussi un autre indicateur qui permet de juger de la valeur que les chargés de projet accordaient à leurs relations avec le personnel de programme. En effet, 33 % ont indiqué que cette collaboration les avait fortement aidés dans leur carrière, tandis que 44 % ont signalé avoir reçu à cet égard un appui moyen.

Les personnes interrogées ont aussi précisé que l'absence de surveillance et d'appui à certains moments les avaient inquiétés. Elles ont recommandé que la fréquence et l'intensité de la collaboration, des consultations et des liaisons avec les agents de programme augmentent. Les chargés de projet ont souvent attribué les interruptions de surveillance à la restructuration du Centre et au renouvellement du personnel. Cette constatation laisse croire que la communication dépérit lorsque les projets sont réassignés à d'autres agents de programme et centres de responsabilité. La question devient plus aiguë à la lumière des mesures actuelles de réduction des effectifs et de restructuration que mène le CRDI.

Pour une raison inconnue, la communication à la dernière étape a fait défaut. Nous n'avons pas obtenu la rétroaction que nous avions demandée. On nous a dit que les problèmes de communication étaient attribuables à un vaste remaniement du Centre.

Le personnel du CRDI ne m'a accordé qu'un très faible soutien direct pendant la durée du projet et, littéralement, aucune rétroaction après le projet, même après une demande directe de notre part. Nous avons été déçus. Je crois comprendre que la situation était causée par plusieurs changements de personnel et mutations.

Les données du questionnaire révèlent à un certain point que le niveau de collaboration entre les chargés de projet et le personnel de programme a régressé avec le temps. Le pourcentage de répondants qui ont indiqué avoir reçu un «très grand appui» n'a pas cessé de diminuer, passant de 75,8 % dans les années 1970 à 54,7 % entre 1991 et 1994. Même si la différence entre les deux chiffres n'est pas statistiquement significative, elle peut témoigner d'une tendance qu'il faudrait surveiller.

Enfin, un petit nombre (8 %) de chargés de projet interrogés se sont dits insatisfaits de la qualité de l'aide qu'ils ont reçue des agents de programme. D'aucuns se sont plaints que les agents de programme qui leur avaient été assignés ne possédaient pas la compétence et le savoir-faire nécessaires pour superviser efficacement des projets. D'autres ont signalé que les agents étaient «davantage intéressés par la politique que par la recherche».

Relations administratives

Il est devenu apparent, d'après les entrevues, que certains chargés de projet étaient insatisfaits de la façon dont les fonds avaient été transférés. Le temps mis par le CRDI ou leur propre établissement à remettre les fonds a retardé la mise en oeuvre de certains projets. Les chargés de projet ont mentionné que si les fonds leur étaient confiés plutôt qu'à l'établissement, les délais seraient minimes. Pour un petit nombre de chargés de projet, le CRDI ne confiait pas suffisamment de responsabilités aux chargés de projet. D'autres ont estimé qu'on devrait les stimuler monétairement à se charger d'un projet.

> *Les retards administratifs à débourser les fonds, malgré le calendrier de paiements et notre célérité à remettre nos rapports à temps, etc., m'ont rendu très impatient.*
>
> *Il y a eu un retard dans l'approbation des rapports du projet et dans le versement des subventions.*
>
> *Il arrive parfois que le CRDI mette du temps à évaluer les rapports d'avancement, entrainant ainsi des retards dans le versement des paiements.*
>
> *Le chargé de projet qui fait partie d'un établissement constate souvent qu'il n'a pas accès aux subventions lorsqu'il en a besoin. Cette situation peut retarder l'achèvement du projet. Le CRDI devrait s'entendre avec les divers établissements afin que les chargés de projet participent plus étroitement aux décisions entourant le déboursé des subventions.*
>
> *Le bénéficiaire devrait être beaucoup plus responsable à l'égard de la façon dont les fonds sont dépensés.*
>
> *La fonction de chargé de projet est une responsabilité énorme qui doit être rémunérée.*

État des relations après l'achèvement du projet

Un fort pourcentage de répondants ont signalé qu'ils ont continué à entretenir des relations avec des collègues et d'autres personnes qu'ils avaient rencontrés à l'occasion du projet du CRDI (tableau 9).

Tableau 9 : Collègues avec lesquels les chargés de projet demeurent en contact après l'achèvement de leur projet

	Nombre	%
Collègues chercheurs (n=316)	258	81,6
Collègues du projet (n=315)	249	79,0
Personnel de programme du CRDI (n=315)	213	67,6
Décideurs de l'État (n=316)	192	60,8
Personnel de l'organisation de développement (n=315)	158	50,2
Vulgarisateurs (n=315)	142	45,1

Les échanges universitaires (par exemple, obtenir des renseignements sur des documents, des séminaires et des conférences) et le travail lié au projet représentent les principales raisons invoquées par les chargés de projet pour être demeurés en contact avec des collègues (tableau 10). Le travail lié au projet comprenait soit les projets permanents, soit les propositions que les répondants étaient sur le point de présenter au CRDI pour obtenir un appui. Les chargés de projet ont aussi maintenu des contacts à des fins de perfectionnement professionnel et pour des raisons personnelles ou sociales. Moins de 10 % des anciens chargés de projet ont signalé qu'ils l'avaient fait pour des raisons d'affaires ou commerciales.

Tableau 10 : Raisons de maintenir des contacts avec des spécialistes liés au projet (n=316)

	Nombre	%
Travail lié au projet	227	71,8
Échanges universitaires	221	69,9
Perfectionnement professionnel	172	54,4
Raisons personnelles/sociales	160	50,4
Affaires/commerce	29	9,2

La fréquence des contacts avec le personnel du CRDI a varié selon l'étape du projet. Par exemple, les chargés de projet travaillant à des projets en cours de réalisation ont eu tendance à communiquer deux ou trois fois par année avec le personnel du CRDI. Sinon, il n'y avait contact qu'une fois l'an ou lors de rencontres fortuites. De façon générale, les chargés de projet sont restés en contact avec les employés du programme avec lesquels ils avaient travaillé pendant la gestion de leur projet. Cependant, il est important de noter que certains chargés de projet ont critiqué l'arrêt brutal des relations après l'achèvement du projet. On a aussi indiqué que les contacts entre le personnel du CRDI et les chargés de projet après l'achèvement du projet avaient souffert en raison du renouvellement du personnel provoqué par la restructuration.

Rarement ai-je reçu de l'information du CRDI ou à son sujet après avoir mis la dernière main à mon rapport final. Le CRDI semblait s'être volatilisé.

Ces dernières années, il y a eu de nombreuses modifications au sein du personnel du CRDI, d'où les problèmes de communication.

La plupart des agents de programme avec lesquels j'ai travaillé n'étaient plus là - on leur avait demandé de quitter pour des raisons de politique interne au CRDI ou de réduction des effectifs. Il m'a été difficile, à cause du renouvellement du personnel, de maintenir des contacts et d'établir une relation avec les nouveaux agents.

On a constaté quelques différences entre les régions en ce qui concerne le genre de personnes avec lesquelles les anciens chargés de projet sont demeurés en contact et la raison de cette relation continue :

- BRASI, BRALC : les chargés de projet ont surtout gardé contact avec des chercheurs et leurs collègues du projet pour des échanges universitaires et un travail lié au projet;
- BRAFO : des contacts ont été maintenus avec des chercheurs, des collègues du projet et des décideurs publics pour des échanges universitaires;
- BREMO : les contacts se sont poursuivis avec des collègues du projet, des chercheurs et le personnel de programme du CRDI pour des raisons personnelles et sociales et à cause d'un travail lié au projet;
- BRASU, BRACO : les chargés de projet ont maintenu des contacts avec des chercheurs, le personnel de programme du CRDI et des collègues du projet surtout à cause d'un travail lié au projet.

Mohamed El-Fouly

Esmat S. Ezzat

Yousef A. Nusseir

À mon premier projet, je devais superviser dix personnes. C'était la première fois qu'on me confiait la gestion d'un projet de recherche et que je devais affronter des problèmes réels. Cette expérience m'a été très utile puisque je dirige actuellement 200 personnes.

J'ai été en mesure d'améliorer mes aptitudes à la gestion de ressources humaines. J'ai aussi appris à être plus souple. La grande souplesse à la direction du CRDI m'a permis d'être plus créatif.

Le réseautage avec des collègues d'autres pays a élargi mes horizons. J'ai trouvé instructif de participer à des conférences à divers endroits et de discuter de résultats.

Avant la venue du CRDI, mon établissement n'avait absolument aucun accès à l'information. Aujourd'hui, grâce au centre d'information que possède notre organisme... il est maintenant facile d'avoir accès à l'information.

Influence sur le renforcement des capacités

Introduction et résumé des données

Pour atteindre à l'«affranchissement par la connaissance», le CRDI a recouru à ses propres ressources pour aider à créer, à préserver et à renforcer la capacité de recherche des pays en développement. Cette mise en valeur est considérée comme un moyen pour atteindre une fin - un mécanisme parmi tant d'autres qui favorisent le développement. Bien que le Centre n'ait pas de définition de cette expression, certains commentateurs ont puisé au domaine de la recherche pédagogique pour définir sous forme de concept les efforts déployés par le Centre. Voici une définition proposée :

> Le renforcement des capacités est plus ou moins un processus systématique destiné à donner à une personne ou à un établissement de meilleurs moyens pour leur permettre de cerner les problèmes, d'évaluer les besoins, d'établir les priorités et les mesures à prendre, de concevoir et mettre en oeuvre des programmes et d'en analyser les effets... Le renforcement des capacités marque l'établissement des fondements humains, techniques et institutionnels... Le renforcement des capacités a pour but de constituer un bassin national de

> compétences et de spécialités en recherche et une masse critique d'employés qualifiés[6].

Cette définition laisse entendre qu'il est possible de raffermir les capacités à au moins deux niveaux - celui de la personne et celui de l'établissement. En appuyant les chercheurs et en accroissant leurs compétences, le Centre raffermit du même coup la capacité des établissements auxquels ils sont rattachés.

La présente section évalue l'influence du CRDI sur les chercheurs qu'il a appuyés. La première partie examine comment les chargés de projet ont perçu cette influence dans trois domaines : compétences, perceptions des questions liées au développement et avancement de la carrière. La deuxième partie explore quelques mécanismes et pratiques de renforcement des capacités qui sont ressortis pendant les entrevues.

L'effet le plus direct de l'appui du CRDI a été de renforcer les compétences des chercheurs et, par le fait même, d'améliorer le profil personnel et le cheminement professionnel. Le CRDI a surtout influencé la carrière des chercheurs en favorisant leur participation aux réseaux appuyés par le CRDI et aux activités de réseautage (par exemple, des conférences). Toutefois, l'influence des projets appuyés par le CRDI s'est fait moins sentir sur certaines compétences des chargés de projet plus âgés. Parmi les principaux mécanismes servant à mettre en valeur les capacités des chercheurs dans le Sud, notons l'expérience de la gestion de projet (apprentissage pratique), la participation à des séances de formation, et le réseautage et la collaboration avec le personnel de programme.

Renforcement des capacités individuelles : compétences acquises

Les chargés de projet devaient évaluer dans quelle mesure ils avaient pu améliorer diverses aptitudes. Celles-ci se répartissent en quatre catégories :

- aptitudes à la gestion de projet - leadership, administration et comptabilité financière;
- aptitudes à la communication - orale et écrite;
- réseautage et accès à l'information et aux fonds;
- compétences techniques.

Pour faciliter l'analyse, nous examinons séparément chaque catégorie. Toutefois, ces catégories sont interdépendantes et présentent une synergie entre elles. Par conséquent, l'amélioration d'un groupe d'aptitudes est susceptible d'avoir eu des répercussions dans d'autres domaines. Par exemple, beaucoup de chercheurs étaient

---

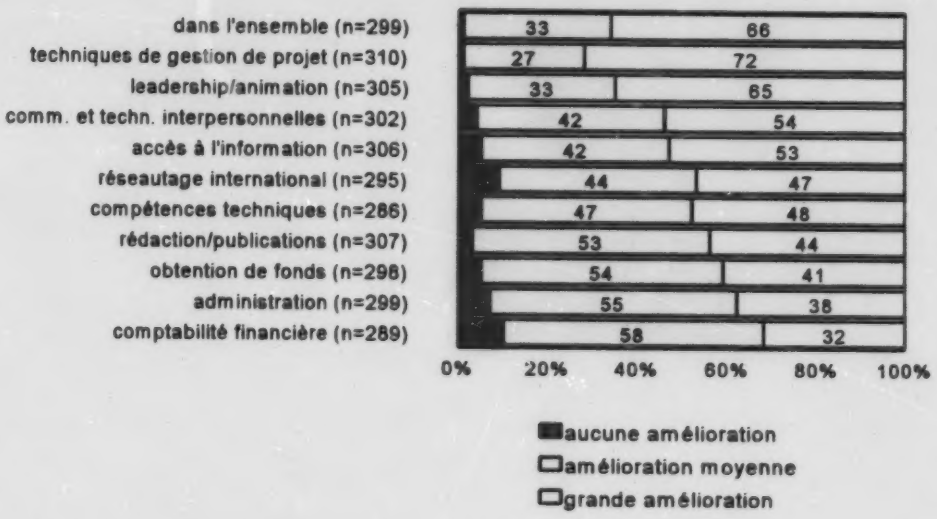
6 Moralez-Gomez et Shaeffer, cité dans Dottridge, Tim. *Strengthening Research Capacity: The Experience of the International Development Research Centre*, Ottawa, CRDI, 1993.

enthousiastes à l'idée d'avoir pu acquérir des aptitudes à la communication pendant leur participation à un projet du CRDI. D'autres ont aussi signalé que ces aptitudes avaient accru leur capacité de s'intégrer à des réseaux et d'obtenir des fonds.

Fréquences

Les répondants ont coté l'influence que le travail au projet avait exercé sur 11 compétences ou aptitudes, à l'aide d'une échelle de 1 à 7. Leurs réponses ont été groupées en trois catégories : «aucune amélioration» (1-2), «amélioration moyenne» (3-5) et «grande amélioration» (6-7). Un fort pourcentage de chargés de projet ont indiqué avoir perçu une «amélioration moyenne» ou une «grande amélioration». Pour chaque compétence, au moins 90 % des répondants ont estimé que leur travail à un projet financé par le CRDI avait renforcé leurs capacités jusqu'à un certain point (figure 7).

Figure 7 : Amélioration des compétences des chargés de projet



Amélioration globale des compétences

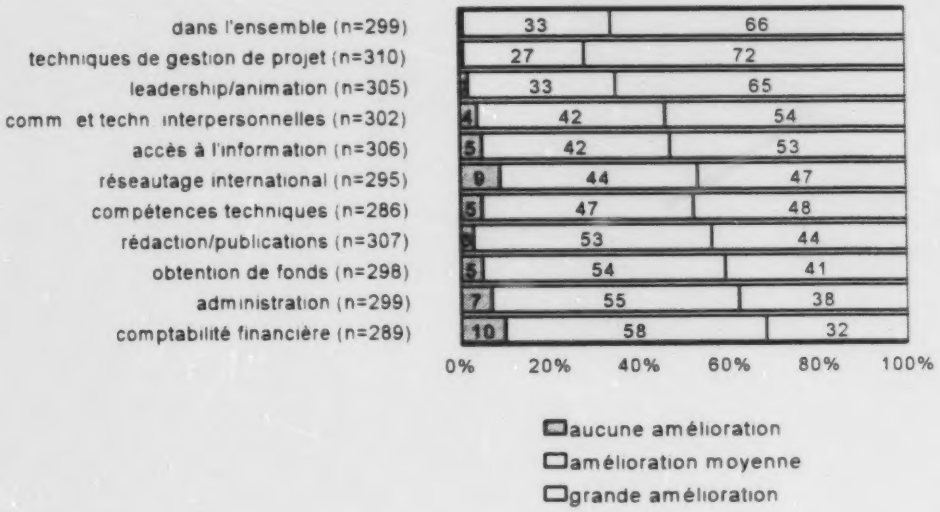
L'analyse des données des questionnaires révèle que le fait d'avoir dirigé un projet du CRDI avait largement contribué à améliorer globalement les compétences professionnelles des chargés de projet. Trente-trois pour cent des répondants ont signalé que leur association avec le CRDI avait débouché sur une «amélioration moyenne» de ces compétences. Enfin, deux chargés de projet sur trois ont prétendu que leurs compétences professionnelles «dans l'ensemble» s'étaient grandement améliorées.

enthousiastes à l'idée d'avoir pu acquérir des aptitudes à la communication pendant leur participation à un projet du CRDI. D'autres ont aussi signalé que ces aptitudes avaient accru leur capacité de s'intégrer à des réseaux et d'obtenir des fonds.

Fréquences

Les répondants ont coté l'influence que le travail au projet avait exercé sur 11 compétences ou aptitudes, à l'aide d'une échelle de 1 à 7. Leurs réponses ont été groupées en trois catégories : «aucune amélioration» (1-2), «amélioration moyenne» (3-5) et «grande amélioration» (6-7). Un fort pourcentage de chargés de projet ont indiqué avoir perçu une «amélioration moyenne» ou une «grande amélioration». Pour chaque compétence, au moins 90 % des répondants ont estimé que leur travail à un projet financé par le CRDI avait renforcé leurs capacités jusqu'à un certain point (figure 7).

Figure 7 : Amélioration des compétences des chargés de projet



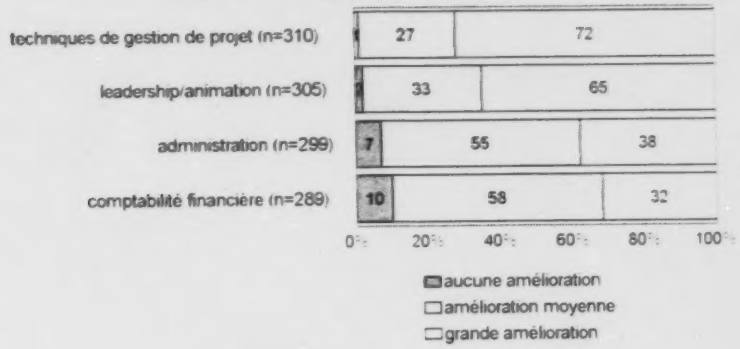
Amélioration globale des compétences

L'analyse des données des questionnaires révèle que le fait d'avoir dirigé un projet du CRDI avait largement contribué à améliorer globalement les compétences professionnelles des chargés de projet. Trente-trois pour cent des répondants ont signalé que leur association avec le CRDI avait débouché sur une «amélioration moyenne» de ces compétences. Enfin, deux chargés de projet sur trois ont prétendu que leurs compétences professionnelles «dans l'ensemble» s'étaient grandement améliorées.

Techniques de gestion de projet

Les chargés de projet devaient coter l'influence des projets du CRDI sur leurs compétences à gérer, diriger et administrer des projets ainsi qu'à faire de la comptabilité financière. Près des trois quarts (72 %) ont signalé que leurs compétences générales de la gestion de projet s'étaient beaucoup améliorées et 65 % ont été du même avis en ce qui a trait à leurs aptitudes au leadership et à l'animation. Un nombre moins élevé de répondants ont constaté une «grande amélioration» en administration (38 %) et en comptabilité financière (32 %), la majorité indiquant une «amélioration moyenne» à ce titre (figure 8).

Figure 8 : Techniques de gestion de projet



Les observations formulées aux entrevues ont confirmé les résultats des questionnaires selon lesquels les chargés de projet avaient amélioré leurs techniques de gestion de projet. Bon nombre ont fait remarquer que leur travail avec le CRDI leur avait permis en général de renforcer ces compétences et de gérer des projets et des ressources humaines «d'une façon plus efficiente et efficace». Leur fonction de chargé de projet en a aussi propulsé plus d'un à la tête d'une équipe de chercheurs, poste stimulant mais non familier. Ils ont dû apprendre à «gérer, superviser et motiver» - compétences qu'ils ont affinées en cours d'emploi. Pour beaucoup d'entre eux, cette expérience s'est révélée utile dans l'emploi qu'ils ont occupé par la suite. Les répondants ont ainsi indiqué qu'ils avaient acquis une expérience précieuse de la gestion financière et administrative. Parmi les autres compétences apparentées mentionnées par les personnes interrogées mais non cernées dans le questionnaire, mentionnons : gestion du temps, conception de projet, surveillance, gestion axée sur les résultats et aptitude à travailler en équipe.

J'ai appris à tenir des registres financiers précis et complets.

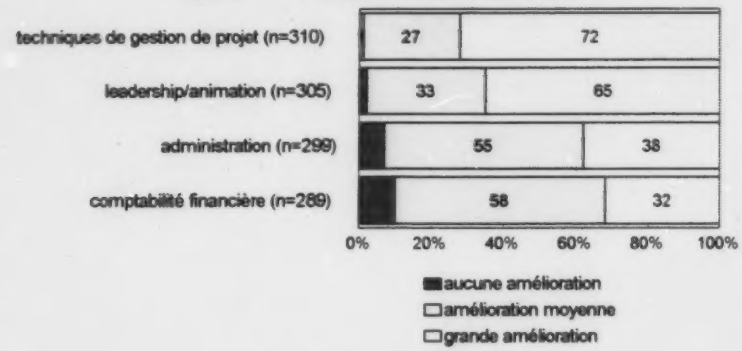
Le projet m'a donné l'expérience pratique nécessaire pour coordonner une coopération interorganisationnelle.

J'ai appris à gérer un projet (surveillance, comptabilité, etc.). J'ai aussi appris des méthodes de travail plus efficaces que j'utilise d'ailleurs aujourd'hui.

Techniques de gestion de projet

Les chargés de projet devaient coter l'influence des projets du CRDI sur leurs compétences à gérer, diriger et administrer des projets ainsi qu'à faire de la comptabilité financière. Près des trois quarts (72 %) ont signalé que leurs compétences générales de la gestion de projet s'étaient beaucoup améliorées et 65 % ont été du même avis en ce qui a trait à leurs aptitudes au leadership et à l'animation. Un nombre moins élevé de répondants ont constaté une «grande amélioration» en administration (38 %) et en comptabilité financière (32 %), la majorité indiquant une «amélioration moyenne» à ce titre (figure 8).

Figure 8 : Techniques de gestion de projet



Les observations formulées aux entrevues ont confirmé les résultats des questionnaires selon lesquels les chargés de projet avaient amélioré leurs techniques de gestion de projet. Bon nombre ont fait remarquer que leur travail avec le CRDI leur avait permis en général de renforcer ces compétences et de gérer des projets et des ressources humaines «d'une façon plus efficiente et efficace». Leur fonction de chargé de projet en a aussi propulsé plus d'un à la tête d'une équipe de chercheurs, poste stimulant mais non familier. Ils ont dû apprendre à «gérer, superviser et motiver» - compétences qu'ils ont affinées en cours d'emploi. Pour beaucoup d'entre eux, cette expérience s'est révélée utile dans l'emploi qu'ils ont occupé par la suite. Les répondants ont ainsi indiqué qu'ils avaient acquis une expérience précieuse de la gestion financière et administrative. Parmi les autres compétences apparentées mentionnées par les personnes interrogées mais non cernées dans le questionnaire, mentionnons : gestion du temps, conception de projet, surveillance, gestion axée sur les résultats et aptitude à travailler en équipe.

J'ai appris à tenir des registres financiers précis et complets.

Le projet m'a donné l'expérience pratique nécessaire pour coordonner une coopération interorganisationnelle.

J'ai appris à gérer un projet (surveillance, comptabilité, etc.). J'ai aussi appris des méthodes de travail plus efficaces que j'utilise d'ailleurs aujourd'hui.

Aptitudes à la communication verbale et écrite

Cinquante-quatre pour cent des répondants ont indiqué avoir grandement amélioré leurs compétences en communication et relations interpersonnelles, alors que 42 % notaient une «amélioration moyenne» à cet égard. Deux autres compétences seulement (la gestion de projet et le leadership/animation) ont reçu une cote supérieure. En effet, 54 % des chargés de projet ont indiqué une «grande amélioration» de leurs aptitudes à la rédaction, tandis que 53 % estimaient avoir moyennement amélioré cette compétence.

J'ai acquis les compétences nécessaires pour devenir un rédacteur et je publie maintenant un magazine pour faire état des données de mon projet.

J'ai appris à être plus précis dans la rédaction de résultats de recherche.

J'ai appris à publier des communications en anglais.

L'analyse des observations formulées pendant les entrevues indique que les chargés de projet ont acquis et renforcé des aptitudes à la communication à la suite d'une participation à des activités liées à leur projet. Ainsi, en étant tenus par le CRDI de présenter des rapports techniques et des rapports d'avancement, bon nombre de chargés de projet ont appris à rédiger des rapports en se conformant à une norme internationale. Un chargé de projet a signalé que la rédaction d'un rapport en collaboration avec un associé au Canada lui avait été particulièrement utile parce qu'il avait pu accroître ses compétences de la rédaction. Par ailleurs, d'autres ont renforcé leurs aptitudes à la communication verbale par la présentation de communications et de données de recherche à des conférences.

Réseautage, accès à l'information et obtention de fonds

Un fort pourcentage de chargés de projet ont signalé avoir grandement amélioré ou moyennement amélioré leur capacité d'avoir accès à l'information (53 % et 42 % respectivement) et à des réseaux (47 % et 44 %) et d'obtenir des fonds (41 % et 54 %). Bon nombre des chargés de projet interrogés ont fait valoir les relations utiles qu'ils avaient établies à des conférences et ateliers parrainés par le CRDI et dans le cadre de leur travail à la direction du projet. Ce réseautage, officiel ou non, a profité aux chercheurs car, de leur propre aveu, ils ont eu l'occasion de travailler avec les meilleurs scientifiques, leur donnant ainsi «accès à de nouveaux moyens de coopération», les exposant «à de nouvelles idées issues de la collaboration» et élargissant leurs «connaissances des autres recherches menées dans le même domaine». D'autres ont fait remarquer que leur projet leur avait permis de communiquer et de travailler avec des fonctionnaires et des décideurs de l'État et de leur fournir des conseils.

Les chargés de projet ont également prétendu avoir amélioré leur capacité d'accès à l'information et d'obtention de fonds. Leur association avec le CRDI leur avait ouvert la porte de réseaux de spécialistes dans d'autres organismes de financement et leur avait permis d'établir de nouveaux contacts et de nouvelles voies de communication pour avoir accès à l'information et obtenir des fonds. Plusieurs chargés de projet ont aussi signalé que les aptitudes et l'expérience qu'ils avaient acquises à rédiger des propositions et des rapports pour le CRDI les avaient bien servis lorsqu'ils ont eu à élaborer des propositions de financement pour d'autres organismes.

> *J'ai pu (grâce à mon expérience du projet) rencontrer les plus grands théoriciens dans les domaines pertinents et j'ai appris comment en trouver d'autres afin de nouer des relations avec eux.*
>
> *Sans contredit, mon expérience la plus significative a été de rencontrer des groupes de collègues d'autres pays et de comparer nos résultats à ceux de leur recherche sur le secteur urbain informel de Colombie.*
>
> *Le projet a permis d'échanger des documents et des rapports de séminaire avec des collègues sur le sujet de la consultation de l'information. J'ai beaucoup appris dans ce domaine et j'ai été en mesure d'améliorer les cours que j'enseigne sur ce sujet.*
>
> *Je suis devenu plus efficace et plus efficient à obtenir des fonds. Il s'agit là d'une compétence importante, car notre organisation a besoin de fonds de l'extérieur pour fonctionner.*

Compétences techniques

Quarante-huit pour cent des répondants ont signalé une «grande amélioration» de leurs compétences techniques et 47 %, une «amélioration moyenne». Bien qu'un nombre élevé de répondants améliorent leurs compétences techniques, les chargés de projet interrogés ont accordé moins d'importance à cet aspect du renforcement des capacités. Les entrevues ont révélé que, dans bien des cas, les chargés de projet estimaient que leurs compétences techniques et leurs aptitudes à la recherche s'étaient déjà bien développées; leur participation à un projet du CRDI a joué un plus grand rôle en les aidant à perfectionner les compétences qu'ils ne possédaient pas, notamment en gestion de projet et en communications.

Écarts entre les régions

La plupart des répondants des six régions ont indiqué que leur participation à un projet appuyé par le CRDI avait grandement amélioré leurs compétences «dans l'ensemble». L'ordre des compétences particulières le plus améliorées fluctue selon la région :

- BRALC : gestion de projet et capacité d'obtenir des fonds et d'avoir accès à l'information;
- BRASU : réseautage et gestion de projet;
- BREMO : communication, accès à l'information et obtention de fonds;
- BRASI, BRACO et BRAFO : gestion de projet.

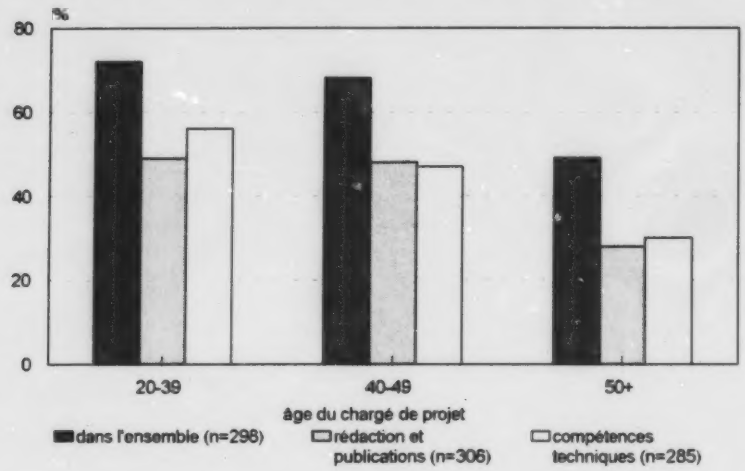
On note aussi une fluctuation du degré d'amélioration de compétences particulières, selon la région. On a relevé des écarts importants pour quatre compétences : comptabilité financière, communications, réseautage et leadership et animation. D'une façon générale, ce sont les chargés de projet du BRALC qui ont indiqué avoir amélioré le moins leurs compétences :

- les répondants du BRALC ont moins amélioré leurs compétences en comptabilité que ceux du BRASI, BRACO et BRAFO.
- les aptitudes au réseautage ont varié d'une région à l'autre; plus particulièrement, les chargés de projet du BRALC ont indiqué une amélioration moindre de ces compétences que les répondants du BRASU.
- pour ce qui est du leadership et de l'animation, l'amélioration a été moins importante chez les chargés de projet du BRALC que ceux du BREMO.

Amélioration des compétences selon l'âge et le niveau d'expérience

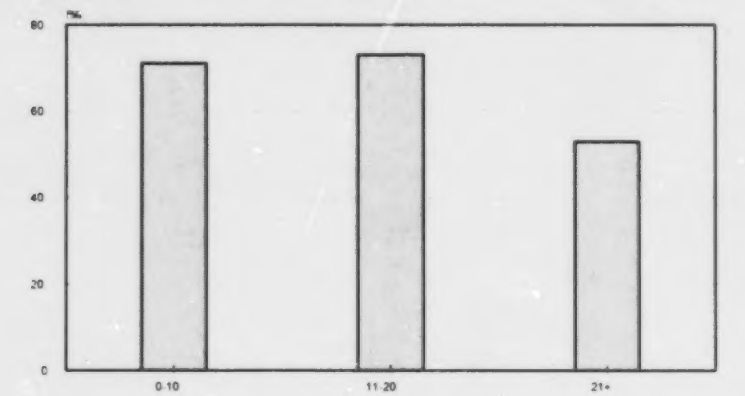
À mesure qu'augmentait l'âge des chargés de projet qui en étaient à leurs premières armes, le pourcentage de ceux qui ont indiqué une «grande amélioration» de leurs compétences «dans l'ensemble», ainsi qu'au titre de la «rédaction et des publications» et des «compétences techniques» a régressé (figure 9). Ces écarts, qui sont statistiquement significatifs, révèlent que, toutes autres choses étant égales, plus le chargé de projet est âgé, moins l'influence éventuelle du CRDI renforcera ces compétences particulières.

Figure 9 : Pourcentage des répondants qui ont indiqué une «grande amélioration» de leurs compétences, selon l'âge (n=291)



Il n'est donc pas surprenant qu'il existe une relation inverse entre l'expérience du chargé de projet et l'amélioration des compétences «dans l'ensemble» : plus le niveau d'expérience des chargés de projet était élevé lorsqu'ils ont travaillé pour la première fois à un projet appuyé par le CRDI, plus le pourcentage de ceux qui ont indiqué avoir grandement amélioré leurs compétences «dans l'ensemble» a diminué (figure 10).

Figure 10 : Pourcentage des répondants qui ont indiqué une «grande amélioration» de leurs compétences, selon le niveau d'expérience



On a constaté que les chargés de projet embauchés après 1980 avaient amélioré en général leurs compétences «dans l'ensemble», et celles au titre de la «comptabilité financière» et de l'«administration». Cette situation est peut-être imputable aux exigences plus strictes imposées pour les rapports du CRDI. Le renforcement des

capacités a aussi fluctué en fonction du nombre de projets auxquels avaient participé les répondants. Ceux qui avaient travaillé à plus d'un projet ont généralement indiqué une plus grande amélioration de leurs compétences.

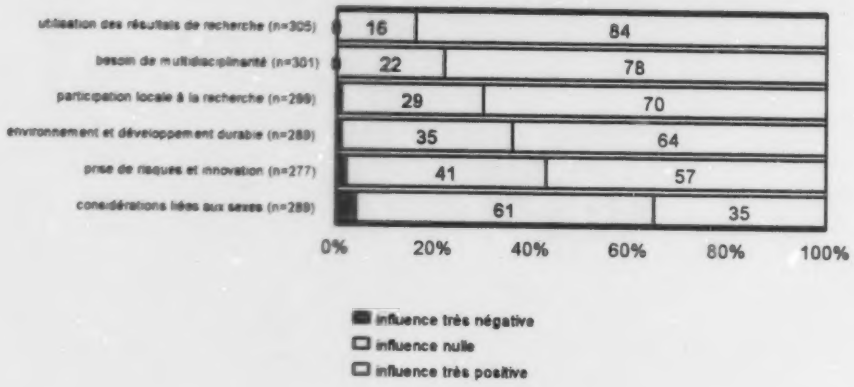
Influence sur la méthode de recherche

Pour évaluer le succès ou l'échec du CRDI à promouvoir de nouvelles méthodes de recherche, on a demandé aux chargés de projet de coter l'influence qu'avait eue le CRDI sur leur perception de l'utilisation des résultats de recherche, du besoin de multidisciplinarité, de la participation locale ou communautaire à la recherche, de l'environnement et du développement durable, de la prise de risques et de l'innovation et enfin des considérations liées aux sexes. Cette section expose et analyse les données quantitatives et qualitatives de chacune de ces catégories.

Fréquences

Les répondants ont utilisé une échelle de 1 à 7 pour indiquer dans quelle mesure leur projet avait influencé leur perception de six grandes questions. On a groupé leurs réponses en trois catégories : «influence très négative» (1-2); «influence nulle» (3-5); et «influence très positive» (6-7). La plupart des chargés de projet ont signalé que le CRDI avait eu une influence très positive dans tous les domaines indiqués dans la question, à l'exception des considérations liées aux sexes (figure 11).

Figure 11 : Influence de l'appui du CRDI sur les perceptions des chargés de projet



capacités a aussi fluctué en fonction du nombre de projets auxquels avaient participé les répondants. Ceux qui avaient travaillé à plus d'un projet ont généralement indiqué une plus grande amélioration de leurs compétences.

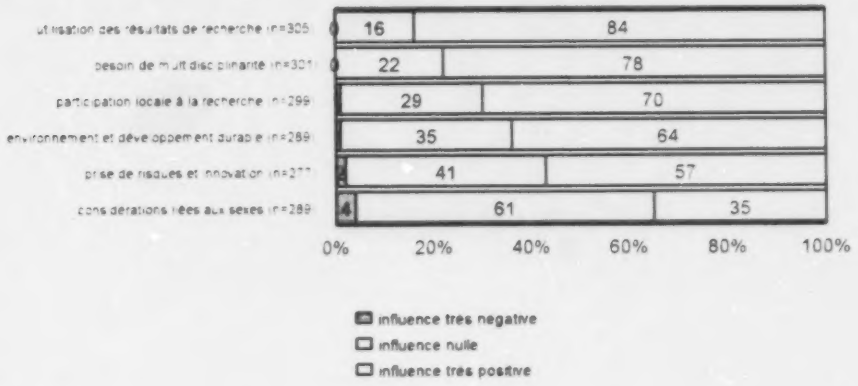
Influence sur la méthode de recherche

Pour évaluer le succès ou l'échec du CRDI à promouvoir de nouvelles méthodes de recherche, on a demandé aux chargés de projet de coter l'influence qu'avait eue le CRDI sur leur perception de l'utilisation des résultats de recherche, du besoin de multidisciplinarité, de la participation locale ou communautaire à la recherche, de l'environnement et du développement durable, de la prise de risques et de l'innovation et enfin des considérations liées aux sexes. Cette section expose et analyse les données quantitatives et qualitatives de chacune de ces catégories.

Fréquences

Les répondants ont utilisé une échelle de 1 à 7 pour indiquer dans quelle mesure leur projet avait influencé leur perception de six grandes questions. On a groupé leurs réponses en trois catégories : «influence très négative» (1-2), «influence nulle» (3-5), et «influence très positive» (6-7). La plupart des chargés de projet ont signalé que le CRDI avait eu une influence très positive dans tous les domaines indiqués dans la question, à l'exception des considérations liées aux sexes (figure 11).

Figure 11 : Influence de l'appui du CRDI sur les perceptions des chargés de projet



Utilisation des résultats de recherche

Près de 85 % des répondants ont signalé que le CRDI avait exercé une influence positive sur leur perception du besoin d'utiliser les résultats de recherche. Nombre des personnes interrogées ont signalé que, parce que l'utilisation des résultats avait été intégrée au projet, ils avaient pu voir pour la première fois les avantages au niveau individuel et communautaire qui avaient découlé de l'application des données de la recherche, et cela leur avait fait voir le lien qui existe entre l'utilisation de la recherche et le succès d'un projet.

Nos résultats de recherche ont été largement utilisés et ils ont profité directement aux habitants. J'ai donc vu l'importance de l'utilisation des résultats de recherche.

J'ai appris l'importance de la diffusion et la façon de la relier à l'élaboration des politiques en présentant des résultats à des rencontres internationales.

En utilisant les résultats de recherche à la deuxième étape du projet, j'ai compris que le succès d'un projet leur était intimement lié.

Recherche multidisciplinaire

Le CRDI a réussi à sensibiliser davantage les chargés de projet à la recherche multidisciplinaire. Soixante-dix-huit pour cent de tous les répondants ont prétendu que la direction d'un projet avait eu une influence positive sur leur perception du besoin de la multidisciplinarité. Pendant les entrevues, bon nombre de chargés de projet ont signalé que leur collaboration avec les chercheurs de disciplines diverses les avait amenés à comprendre à quel point la synergie entre les disciplines était importante pour obtenir une «perspective plus large» et qu'elle leur avait fait apprécier le besoin et les avantages de recourir à une équipe multidisciplinaire dans leur projet.

Le travail sectoriel informel a touché à une multitude de domaines (avocats, économistes, enseignants, etc.). Nous avons tous eu à tenir compte de nos points de vue réciproques afin de comprendre le problème. Nous avons pu le faire grâce au CRDI.

Pour certains, la vaste perspective intégrée qu'apporte une recherche multidisciplinaire devient un moyen d'obtenir des «résultats plus applicables». Quelques personnes interrogées ont aussi fait observer que leurs échanges avec des membres de certaines disciplines les avaient convaincues de la valeur de les intégrer dans l'équipe du projet. Par exemple, un chargé de projet du BRASI a fait remarquer qu'il avait appris à apprécier les compétences des sociologues après avoir travaillé avec l'un d'eux à un projet appuyé par le CRDI : «J'ai été surpris de leur travail et de voir comment ils avaient appris une foule de renseignements simplement en parlant aux villageois.»

Pendant ma participation au projet, j'ai pu me faire une idée de l'importance des interactions entre les chercheurs de disciplines diverses . Cela m'a permis de mieux comprendre les questions liées à l'environnement.

Participation locale

Le CRDI reconnaît et souligne depuis longtemps la nécessité d'une approche participative dans la recherche. Soixante-dix pour cent des chargés de projet ont indiqué dans leur questionnaire que leur affiliation avec le CRDI avait modifié positivement leur perception de la participation locale. Au cours des entrevues, des chargés de projet ont admis qu'ils avaient douté au départ de la possibilité d'obtenir des renseignements utiles de la collectivité. Toutefois, leur participation à un projet appuyé par le CRDI les a aidés à comprendre la valeur de l'apport local dans la définition des problèmes de recherche et dans la quête de solutions pratiques. Il était aussi évident que cette participation à des projets du CRDI avait donné aux chargés de projet l'occasion de travailler au niveau de la collectivité, ce qu'ils ne pouvaient habituellement pas faire en qualité d'universitaires.

Nous avons recouru à des usagers et à des paysans dès le début. Ce sont surtout les paysans, qui savent comment faire fonctionner une machine, qui ont été à l'origine des nombreux progrès réalisés pendant le projet. Cela m'a fait comprendre à quel point leur participation était importante.

Environnement et développement durable

Près des deux tiers des répondants au questionnaire ont précisé que leur participation avec le CRDI avait largement influencé leur perception de l'environnement et du développement durable. Les quelques-uns qui ont expliqué leur réponse pendant les entrevues ont signalé que leur participation à un projet du CRDI leur avait permis de mieux connaître les liens qui existent entre l'environnement et le développement durable et d'y être plus sensibilisés.

J'ai commencé à prendre conscience des atrocités de la pollution. L'usine locale était au centre de quartiers résidentiels et j'ai vu les conséquences négatives qu'elle pouvait avoir sur la santé.

Prise de risques et innovation

Pour plus de la moitié des répondants, le projet du CRDI a eu une influence positive sur la prise de risques et l'innovation, mais très peu ont fourni spontanément des observations à ce sujet pendant l'entrevue. Ce faible taux de réponse indique une limite ou une faiblesse du questionnaire d'enquête, car bon nombre des chargés de projet interrogés ont admis n'avoir pas répondu parce qu'ils n'avaient pas compris la question. Ceux qui ont offert des commentaires ont fait valoir que la souplesse du CRDI leur avait permis de mettre en évidence leurs propres idées et théories. Un chargé de projet a révélé que son projet lui avait montré les avantages de prendre des risques, ce qui l'avait incité à lancer sa propre entreprise.

D'après les réponses au questionnaire, le CRDI a eu une plus forte influence sur la perception de la «prise de risques et de l'innovation» chez les répondants du BREMO et du BRAFO que ceux du BRASU. On n'a relevé aucune variation statistiquement significative entre les régions.

Considérations liées aux sexes

Les répondants ont prétendu que le CRDI les avait le moins influencés sur leur perception des deux sexes; seulement 35 % ont signalé que leur participation à un projet du CRDI les avait influencés positivement en ce sens. Quatre pour cent des répondants ont aussi indiqué que le CRDI avait eu une «influence très négative» sur leur perception de ce sujet (bien qu'ils n'aient fourni aucun commentaire à cet égard).

Bien que l'influence du CRDI sur les perceptions à l'égard des deux sexes ne soit pas aussi répandue que dans les autres domaines, elle a néanmoins eu des répercussions positives. Par définition, les questions liées aux sexes portent à la fois sur les femmes et les hommes. Cependant, les observations formulées pendant les entrevues n'ont porté que sur la perception des chercheurs à l'égard des femmes. Il y a eu dans leur cas modification des perceptions à trois niveaux distincts : leur attitude envers les femmes en général, leur attitude envers les chercheurs de sexe féminin et leur attitude envers les bénéficiaires également de sexe féminin.

Quelques chargés de projet ont avoué qu'ils considéraient les femmes comme des citoyennes de «second ordre» avant leur participation à un projet du CRDI. Cependant, leur expérience avec le CRDI les ont amenés à comprendre et, du même coup, à sympathiser avec les femmes et, en fin de compte, à les «traiter sur un pied d'égalité». D'autres ont fait remarquer que, parce que les équipes de recherche se composaient à la fois d'hommes et de femmes, ils étaient devenus «plus sensibilisés» à la question des sexes et les femmes chercheurs leur étaient apparues aussi compétentes que leurs confrères de sexe masculin. D'autres chargés de projet ont fait remarquer qu'il était nécessaire de tenir compte de l'opinion des bénéficiaires de sexe féminin au moment de concevoir et de mettre en oeuvre des projets.

> *Avant le projet de recherche, je considérais les femmes comme des «citoyennes de second ordre». Toutefois, lorsque j'ai commencé à étudier les questions de fécondité, j'ai lu des livres sur le féminisme et j'ai dû avouer que j'avais des préjugés et une attitude discriminatoire. Je traite maintenant les femmes comme des partenaires, sur le même pied que les hommes. Je traite mes filles et mes fils de façon identique. L'étude m'a révélé que les femmes ne voulaient pas vraiment avoir autant d'enfants, mais que la pression de leur propre mère et des aînés, ajoutée aux croyances traditionnelles, les obligeait à élever plus d'enfants qu'elle ne le voudrait. De fait, cette nouvelle perception explique en partie pourquoi j'ai accepté de prendre la parole devant des groupes de femmes pour leur exposer les conclusions de ma recherche.*

Selon moi, le CRDI a été sensible aux questions liées aux sexes et il s'est attardé aux préoccupations des femmes, au point d'organiser des concours de subventions à la recherche sur des thèmes portant sur les «femmes et le développement» et d'accorder un «traitement spécial» à celles qui demandaient une subvention de recherche.

Cette question sociale est importante, car elle englobe non seulement des concepts de valeur et une éthique culturelle, mais aussi des systèmes sociaux et des normes traditionnelles. Ce qu'on considère comme bon et éthique en Occident pourrait ne pas s'appliquer ici. Ceux qui travaillent dans ce domaine devraient avoir une formation en anthropologie sociale, sinon ils risquent d'être accusés d'impérialisme culturel!

Les personnes interrogées ont exprimé de nombreux points de vue favorables sur la façon dont le CRDI avait réussi à traiter la question des deux sexes. La plupart d'entre elles étaient ouvertes à l'idée d'une distinction entre les deux sexes dans les activités de recherche et elles ont exprimé le souhait que le CRDI poursuive son travail pour favoriser l'équité entre les sexes. Cependant, d'autres chargés de projet ont fait valoir que le CRDI était allé trop loin sur la question, au point de nuire à la mise en oeuvre des projets. D'autres encore ont souhaité que le CRDI soit plus prudent dans la façon dont il appuie l'équité entre les sexes, afin d'éviter de se mettre à dos les chercheurs de sexe masculin ou de s'«aliéner» les décideurs. Quelques-uns ont mis le CRDI en garde contre l'élaboration de mesures d'équité axées sur une culture ou une autre.

En résumé, avant qu'ils ne participent à des projets appuyés par le CRDI, les chargés de projet avaient une perception fort variée de diverses questions ou notions, comme la recherche multidisciplinaire et le développement durable. Bon nombre des chercheurs avaient entendu parler de ces notions avant d'être associés au CRDI, cependant leur expérience dans le projet leur a permis de renforcer, de façonner et d'appliquer cette compréhension. En effet, la participation à des projets du CRDI a donné l'occasion d'éprouver des méthodes de recherche sur le terrain. De même, quelques-uns de ces chercheurs étaient demeurés inconscients de diverses notions, comme la participation locale et la réceptivité aux questions liées aux sexes, avant leur participation à un projet du CRDI. Par exemple, un chercheur du BRAFO a signalé qu'il avait utilisé auparavant des

Dans le passé, j'envoyais des étudiants recueillir des données sur le terrain. Maintenant, c'est moi qui rend visite aux bénéficiaires éventuels pour me faire une meilleure idée des choses.

J'ai recouru à une méthode interdisciplinaire dans plusieurs projets consécutifs. J'engage des ingénieurs, des sociologues et des économistes selon les besoins.

J'ai appris à inclure les questions d'élimination des déchets et d'hygiène dans la promotion de la santé.

J'ai appris l'importance d'intégrer les femmes dans les projets de gestion de l'eau puisque ce sont elles qui vont chercher l'eau. Le projet avec le CRDI a changé ma perception de l'interdisciplinarité et de la participation locale. On m'a permis de mettre ces choses en pratique.

méthodes de recherche qui faisait exclusion des bénéficiaires. Son travail avec le CRDI lui a fait connaître une méthode de travail en équipe qu'il a maintenant adoptée pour toutes ses recherches.

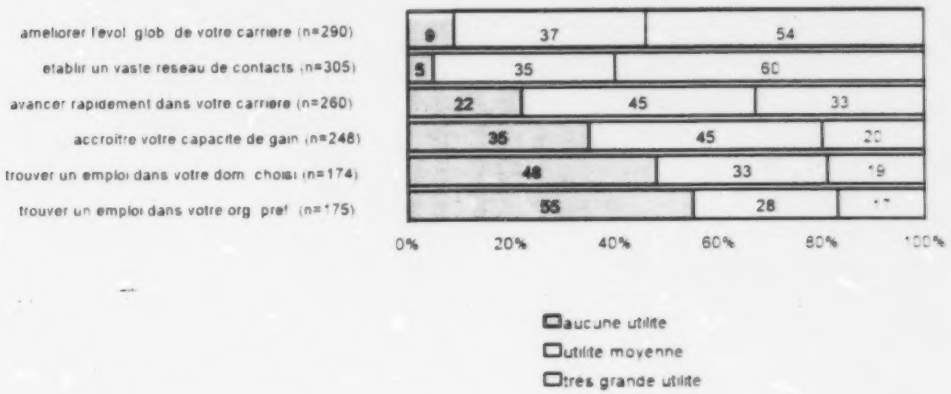
Évolution de la carrière

L'appui du CRDI a aidé à promouvoir la carrière des chargés de projet. De l'avis de ces derniers, leur participation avec le CRDI a influencé l'évolution de leur carrière surtout en raffermissant leurs compétences professionnelles ou en accroissant leur profil professionnel. Ensemble, ces deux effets ont favorisé un emploi continu et d'autres promotions.

Fréquences

Les répondants devaient coter les répercussions que le projet avait eues sur six activités liées à la carrière, à l'aide d'une échelle de 1 à 7. On a groupé leurs réponses en trois catégories : «aucune utilité» (1-2), «utilité moyenne» (3-5) et «très grande utilité» (6-7). La plupart des chargés de projet ont estimé que leur travail dans un projet financé par le CRDI avait été extrêmement utile pour «établir un vaste réseau de contacts» (60 %) et pour «améliorer l'évolution globale de la carrière» (54 %). Les quatre autres catégories ont été beaucoup moins mentionnées (figure 12).

Figure 12 : Évolution de la carrière



Réseautage

Les répondants ont estimé que le réseautage avait été le facteur de leur participation à un projet du CRDI qui avait le plus contribué à l'évolution de leur carrière. Pendant les entrevues, les chargés de projet ont fait observer que le projet leur avait permis d'établir un vaste réseau de contacts à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale et, pour cette raison, de commencer à travailler à ces échelons. Pour plusieurs chargés de projet, ces contacts ont été importants en accroissant leur propre visibilité et celle de leur établissement.

méthodes de recherche qui faisait exclusion des bénéficiaires. Son travail avec le CRDI lui a fait connaître une méthode de travail en équipe qu'il a maintenant adoptée pour toutes ses recherches.

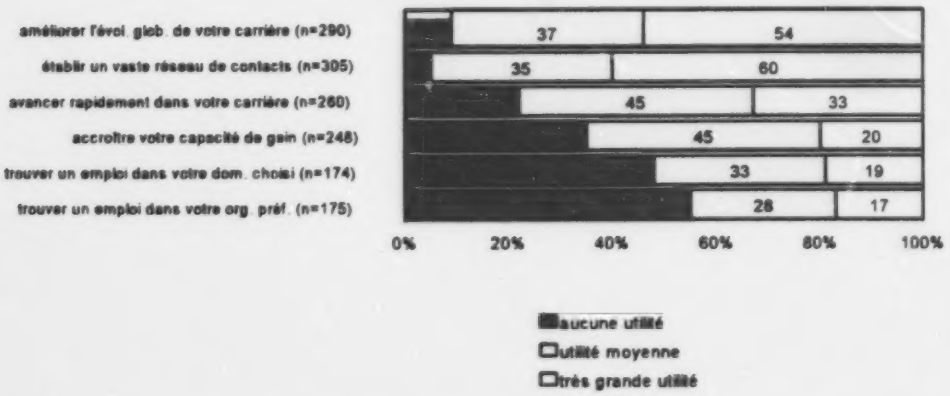
Évolution de la carrière

L'appui du CRDI a aidé à promouvoir la carrière des chargés de projet. De l'avis de ces derniers, leur participation avec le CRDI a influencé l'évolution de leur carrière surtout en raffermissant leurs compétences professionnelles ou en accroissant leur profil professionnel. Ensemble, ces deux effets ont favorisé un emploi continu et d'autres promotions.

Fréquences

Les répondants devaient coter les répercussions que le projet avait eues sur six activités liées à la carrière, à l'aide d'une échelle de 1 à 7. On a groupé leurs réponses en trois catégories : «aucune utilité» (1-2), «utilité moyenne» (3-5) et «très grande utilité» (6-7). La plupart des chargés de projet ont estimé que leur travail dans un projet financé par le CRDI avait été extrêmement utile pour «établir un vaste réseau de contacts» (60 %) et pour «améliorer l'évolution globale de la carrière» (54 %). Les quatre autres catégories ont été beaucoup moins mentionnées (figure 12).

Figure 12 : Évolution de la carrière



Réseautage

Les répondants ont estimé que le réseautage avait été le facteur de leur participation à un projet du CRDI qui avait le plus contribué à l'évolution de leur carrière. Pendant les entrevues, les chargés de projet ont fait observer que le projet leur avait permis d'établir un vaste réseau de contacts à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale et, pour cette raison, de commencer à travailler à ces échelons. Pour plusieurs chargés de projet, ces contacts ont été importants en accroissant leur propre visibilité et celle de leur établissement.

Améliorer l'évolution globale de la carrière

Les personnes interrogées ont prétendu avoir bénéficié de leur travail avec un organisme de réputation internationale comme le CRDI, en améliorant leur prestige, leur crédibilité et leur propre profil. Bon nombre ont précisé que leur participation à un projet du CRDI leur avait permis de décrocher des promotions et des postes comportant de plus en plus de responsabilités. En menant à terme un projet avec le CRDI, les chargés de projet ont estimé que cela les avait aidés à prouver leur compétence à leurs superviseurs et à leurs pairs. Un chargé de projet a signalé qu'il avait été en mesure de démontrer qu'il «pouvait accomplir des résultats concrets dans sa recherche» et, pour cette raison, il a reçu d'autres promotions, notamment à son poste actuel de directeur. Par-dessus tout, les chargés de projet ont souligné que la confiance qu'ils avaient acquise en eux-mêmes à titre de chercheurs avait été l'aspect le plus bénéfique de leur association avec le CRDI.

Évolution rapide de la carrière

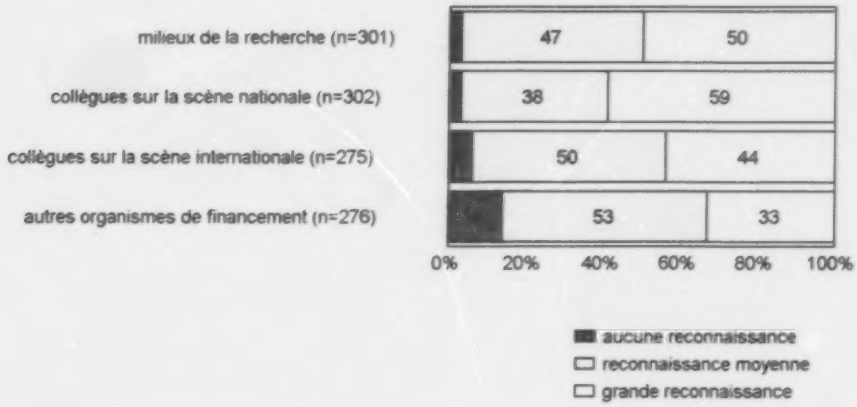
Un tiers des répondants ont fait remarquer que leur association avec le CRDI avait fait évoluer rapidement leur carrière. Dans les entrevues, les personnes qui ont mentionné cet aspect avaient en général été affiliées avec le CRDI au début de leur carrière. Par exemple, un chargé de projet a indiqué que son projet avec le CRDI avait été le principal projet auquel il avait participé après avoir reçu son diplôme. Cela lui a permis d'être un meilleur gestionnaire de recherche et d'accroître sa réputation. Selon lui, le projet a contribué indirectement à sa promotion au poste de professeur agrégé et, à la longue, à celui de chef de département.

> *...ma participation à un projet du CRDI a effectivement influencé l'évolution de ma carrière. Cela m'a permis de me familiariser davantage avec les institutions internationales et leur fonctionnement. Le projet m'a permis de poursuivre ce genre de travail et de tenir à jour mes compétences auprès de mes contacts internationaux. Grâce au réseautage, j'ai accru la visibilité de mon service à l'échelle internationale. J'ai pu facilement convoquer des réunions avec des collègues étrangers parce que mon travail avec le CRDI m'avait déjà fait connaître d'eux.*

Image et réputation accrues

Cinquante pour cent des répondants ont noté que leur rôle à la direction d'un projet avait amélioré leur image et leur réputation dans les milieux nationaux et internationaux de la recherche (figure 13). Leur affiliation à une organisation internationale a été la principale raison donnée pour expliquer cette reconnaissance accrue. Une chargée de projet a signalé que son projet avec le CRDI avait accru sa visibilité à l'échelle nationale et internationale. Du fait qu'elle travaillait avec un groupe international, ses projets ont engendré une crédibilité et une reconnaissance de la part des autres chercheurs du domaine.

Figure 13 : Reconnaissance de la part des collègues professionnels et organismes



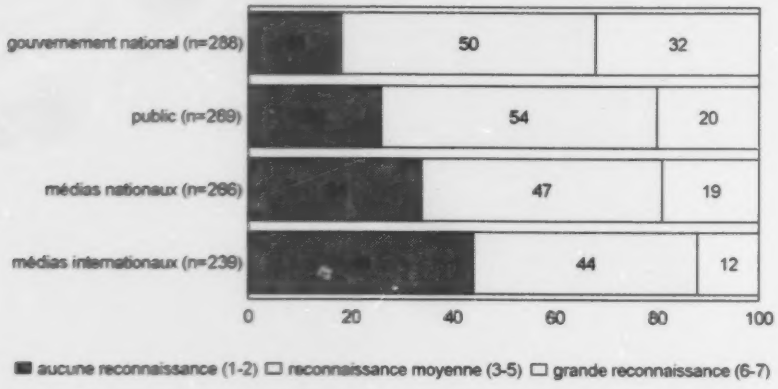
Pour beaucoup de chercheurs, l'amélioration de leur image et de leur réputation aide davantage à trouver et à obtenir des subventions. Trente-trois pour cent des répondants ont signalé que leur projet avec le CRDI les avait aidés à être reconnus des autres organismes de financement.

Le projet m'a donné la confiance nécessaire pour lancer ma propre entreprise de consultation et pour travailler à la cause du développement dans mon pays.

En rehaussant mon profil dans le département et en accroissant mes compétences professionnelles, le projet du CRDI m'a permis d'obtenir des fonds d'un autre organisme pour mon projet.

On a aussi demandé aux chargés de projet d'évaluer dans quelle mesure leur travail à un projet du CRDI avait rehaussé leur image auprès du gouvernement national, du public et des médias. La plupart ont reçu de ces groupes une reconnaissance plus ou moins importante (figure 14).

Figure 14 : Reconnaissance publique des chargés de projet



Innovations

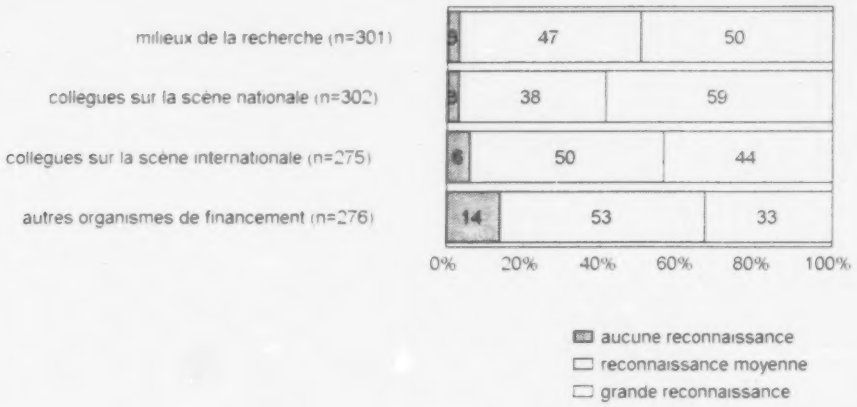
Bon nombre de projets avaient notamment pour objectif d'améliorer ou de créer des technologies, des outils de recherche ou des méthodes. Au dire de 72 % des répondants, l'élaboration d'une innovation pendant leur projet avec le CRDI a eu une influence positive sur leur carrière. Les chargés de projet interrogés ont fait remarquer que l'innovation, à cause de son caractère concret, avait aidé à accroître leur image et, invariablement, à faire avancer leur carrière.

Publications, prix et action communautaire

On peut évaluer le cheminement de carrière d'après le nombre d'ouvrages, de rapports et d'articles publiés et de prix reçus. Presque tous les chargés de projet ont produit une publication et plus de 40 % des personnes interrogées ont souligné qu'une partie de ces publications étaient directement ou indirectement liées à leur travail avec le CRDI. Un chargé de projet a signalé que ses publications les plus importantes, qui présentaient des résultats provenant d'un projet du CRDI, continuent d'être utilisées comme ouvrage de référence par les étudiants, les chercheurs et les enseignants. Un autre chargé de projet a mentionné que l'ouvrage que son expérience à un projet du CRDI lui avait permis de produire avait été cité pour avoir «fait une différence à l'échelle nationale!»

Trente-huit pour cent des chargés de projet ont remporté au moins un prix scientifique ou professionnel et leurs contributions à la collectivité, à la recherche, aux publications et au développement ont été reconnues par des comités locaux, nationaux ou internationaux. Même si un petit nombre seulement des personnes interrogées ont fait observer que leurs prix découlaient directement de leur participation à un projet du CRDI, elles ont indiqué que le fait d'avoir été choisies pour participer à un projet du CRDI avait permis d'accroître leur réputation professionnelle et, indirectement, leur chance de recevoir un prix.

Figure 13 : Reconnaissance de la part des collègues professionnels et organismes



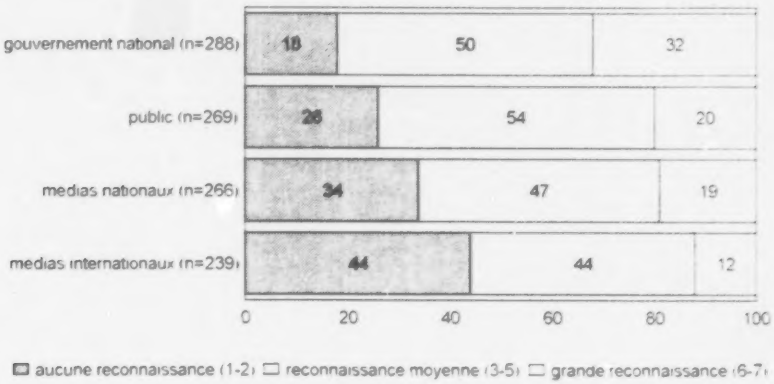
Pour beaucoup de chercheurs, l'amélioration de leur image et de leur réputation aide davantage à trouver et à obtenir des subventions. Trente-trois pour cent des répondants ont signalé que leur projet avec le CRDI les avait aidés à être reconnus des autres organismes de financement.

Le projet m'a donné la confiance nécessaire pour lancer ma propre entreprise de consultation et pour travailler à la cause du développement dans mon pays.

En rehaussant mon profil dans le département et en accroissant mes compétences professionnelles, le projet du CRDI m'a permis d'obtenir des fonds d'un autre organisme pour mon projet.

On a aussi demandé aux chargés de projet d'évaluer dans quelle mesure leur travail à un projet du CRDI avait rehaussé leur image auprès du gouvernement national, du public et des médias. La plupart ont reçu de ces groupes une reconnaissance plus ou moins importante (figure 14).

Figure 14 : Reconnaissance publique des chargés de projet



Innovations

Bon nombre de projets avaient notamment pour objectif d'améliorer ou de créer des technologies, des outils de recherche ou des méthodes. Au dire de 72 % des répondants, l'élaboration d'une innovation pendant leur projet avec le CRDI a eu une influence positive sur leur carrière. Les chargés de projet interrogés ont fait remarquer que l'innovation, à cause de son caractère concret, avait aidé à accroître leur image et, invariablement, à faire avancer leur carrière.

Publications, prix et action communautaire

On peut évaluer le cheminement de carrière d'après le nombre d'ouvrages, de rapports et d'articles publiés et de prix reçus. Presque tous les chargés de projet ont produit une publication et plus de 40 % des personnes interrogées ont souligné qu'une partie de ces publications étaient directement ou indirectement liées à leur travail avec le CRDI. Un chargé de projet a signalé que ses publications les plus importantes, qui présentaient des résultats provenant d'un projet du CRDI, continuent d'être utilisées comme ouvrage de référence par les étudiants, les chercheurs et les enseignants. Un autre chargé de projet a mentionné que l'ouvrage que son expérience à un projet du CRDI lui avait permis de produire avait été cité pour avoir «fait une différence à l'échelle nationale[1]».

Trente-huit pour cent des chargés de projet ont remporté au moins un prix scientifique ou professionnel et leurs contributions à la collectivité, à la recherche, aux publications et au développement ont été reconnues par des comités locaux, nationaux ou internationaux. Même si un petit nombre seulement des personnes interrogées ont fait observer que leurs prix découlaient directement de leur participation à un projet du CRDI, elles ont indiqué que le fait d'avoir été choisies pour participer à un projet du CRDI avait permis d'accroître leur réputation professionnelle et, indirectement, leur chance de recevoir un prix.

Obstacles professionnels

Une multitude de questions ont été soulevées au sujet des obstacles que les chargés de projet doivent affronter pendant leur carrière. Leurs principaux problèmes étaient imputables à des contraintes financières, à la situation politique du pays, à la politique institutionnelle et à leur propre manque de confiance. Le soutien du CRDI les a aidés à surmonter une partie de ces obstacles.

Plusieurs des personnes interrogées ont souligné que les contraintes financières affectant leurs travaux de recherche représentaient un obstacle à leur cheminement professionnel. Bien que le soutien du CRDI ne soit pas une solution de longue durée, les chargés de projet ont quand même indiqué qu'il leur avait permis d'étendre leurs contacts, de développer leurs compétences et d'améliorer leur image, tous des facteurs qui les ont aidés à obtenir d'autres fonds.

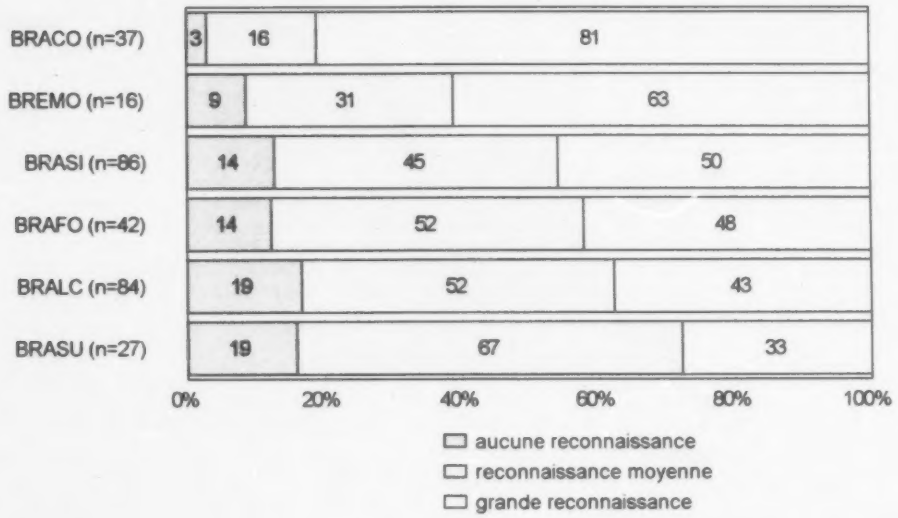
L'une des questions les plus intéressantes a été la forte influence que la politique ou la situation politique du pays avait exercée sur leur perfectionnement professionnel. Plusieurs chargés de projet ont fait remarquer que, grâce au soutien du CRDI, ils avaient pu demeurer dans une région ou un pays particulier au lieu de le quitter pour des raisons financières ou politiques. Par exemple, au BRALC et au BRAFO, les dictatures militaires et la guerre civile avaient eu un effet réducteur sur la recherche dans certains pays. Selon quelques chargés de projet, le soutien du CRDI pendant ces périodes difficiles les a aidés à survivre et à préserver ou à récupérer leur compétence dans leur domaine de recherche.

D'autres situations ont aussi freiné le cheminement professionnel des chargés de projet, notamment la politique institutionnelle, le nombre restreint de postes de gestion accessibles par avancement et les pénuries de personnel qui empêchaient les chercheurs de poursuivre leurs études. Grâce au soutien du CRDI, des chargés de projet ont été en mesure de surmonter de tels obstacles.

Variations régionales

On a observé d'énormes variations entre les régions au niveau de la reconnaissance exprimée par les milieux de la recherche, des collègues nationaux et le gouvernement national. Dans la région du BRACO, 88 % des répondants, comparativement à seulement 33 % au BRASU, ont signalé que les milieux de la recherche leur avaient témoigné une grande reconnaissance (figure 15). De leur côté, les répondants du BRALC ont reçu une moins grande reconnaissance de leurs collègues nationaux et du gouvernement national que ceux des autres régions.

Figure 15 : Variations régionales de la reconnaissance manifestée par les milieux de la recherche et les gouvernements nationaux

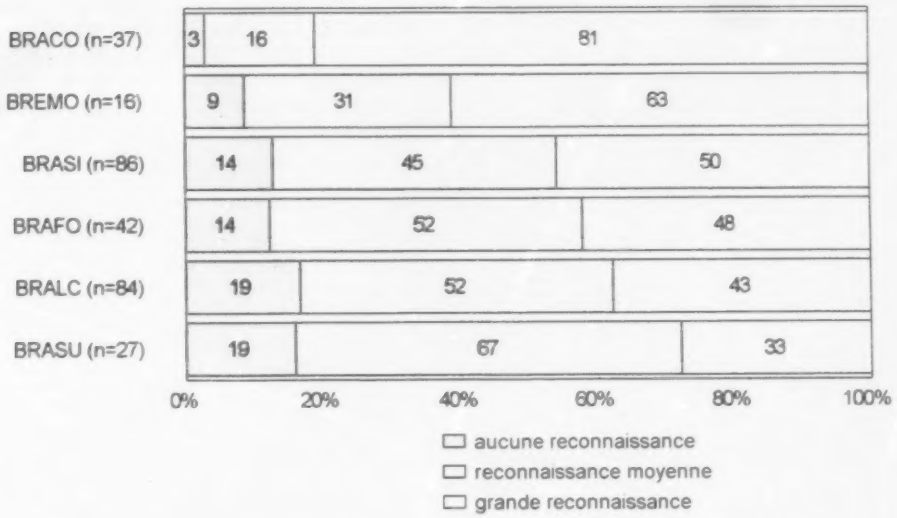


On a constaté que l'influence du CRDI sur des aspects particuliers de la carrière des répondants avait très peu varié d'une région à l'autre. Dans toutes les régions, les répondants ont été plus nombreux à classer comme prioritaire l'établissement d'un vaste réseau de collègues. Toutefois, on note des variations significatives entre les régions en ce qui concerne l'influence du CRDI sur l'avancement rapide de la carrière. Au BRAFO et au BRACO, les répondants ont souligné que leur affiliation avec le CRDI avait été extrêmement utile pour progresser rapidement sur le plan professionnel, ce que très peu de répondants du BRALC et du BRASU ont constaté.

Mécanismes de renforcement des capacités

Les réponses des chargés de projet nous indiquent que quatre grands mécanismes ont renforcé leurs capacités : responsabilisation des chercheurs du Sud par une expérience de travail sur le tas; activités de formation du personnel; relations techniques et réseautage; et interaction avec le personnel de programme.

Figure 15 : Variations régionales de la reconnaissance manifestée par les milieux de la recherche et les gouvernements nationaux



On a constaté que l'influence du CRDI sur des aspects particuliers de la carrière des répondants avait très peu varié d'une région à l'autre. Dans toutes les régions, les répondants ont été plus nombreux à classer comme prioritaire l'établissement d'un vaste réseau de collègues. Toutefois, on note des variations significatives entre les régions en ce qui concerne l'influence du CRDI sur l'avancement rapide de la carrière. Au BRAFO et au BRACO, les répondants ont souligné que leur affiliation avec le CRDI avait été extrêmement utile pour progresser rapidement sur le plan professionnel, ce que très peu de répondants du BRALC et du BRASU ont constaté.

Mécanismes de renforcement des capacités

Les réponses des chargés de projet nous indiquent que quatre grands mécanismes ont renforcé leurs capacités : responsabilisation des chercheurs du Sud par une expérience de travail sur le tas; activités de formation du personnel; relations techniques et réseautage; et interaction avec le personnel de programme.

Responsabilisation des chercheurs du Sud

Les chargés de projet interrogés ont fortement appuyé la politique du CRDI de confier aux chercheurs du Sud la direction de leur propre projet de recherche. L'occasion d'assumer seul la responsabilité et la direction d'un projet grâce à l'appui du CRDI a été, plus que toutes les autres, la principale raison invoquée qui a amené les chargés de projet à accroître leurs compétences.

Si les projets du CRDI réussissent, c'est à cause de la confiance que le CRDI témoigne aux chercheurs nationaux. Si l'on avait dépêché un spécialiste du Canada pour gérer le projet, il n'aurait pas connu de succès. Le CRDI devrait continuer de travailler exactement comme il l'a fait jusqu'à maintenant, car cette méthode produit des résultats et accroît la confiance des chercheurs du Sud.

Les entrevues ont fait ressortir que, au niveau général, les chercheurs avaient modifié leur perception simplement en étant exposés, dans leur travail ou autrement, à de nouvelles théories et idées pendant la direction quotidienne de leur projet. L'acquisition de compétences par la formation sur le tas est survenue dans trois domaines : capacité et confiance d'assumer plus de responsabilités; compétences dans la gestion de la recherche; et nouvelles perceptions de la recherche. Les personnes interrogées ont accordé à peu près la même importance à ces trois catégories. Par exemple, pour ce qui est des nouvelles idées, les chercheurs ont constaté qu'en travaillant avec des villageois, ils avaient appris à apprécier l'opinion des villageois et à l'intégrer dans les objectifs de leur projet. Les chargés de projet interrogés ont incité le CRDI à poursuivre et à renforcer cette approche en donnant aux chercheurs du Sud et aux communautés bénéficiaires l'occasion de participer à la définition des stratégies, des programmes et des projets individuels. Plusieurs chargés de projet ont expliqué les avantages qu'ils pouvaient retirer en s'intéressant davantage à la diffusion et à l'application des résultats de recherche. Un chercheur a loué les *Rapports du CRDI* parce qu'ils l'avaient rendu plus sensible aux questions environnementales et plus informé à cet égard.

Le CRDI veut qu'on soit maître de son propre succès. Il nous montre comment nager puis nous laisse seul - le choix de couler ou de survivre nous revient.

L'occasion de concevoir, de rédiger, de faire un suivi et de mener à bien un projet a été l'aspect le plus important de ma participation à un projet financé par le CRDI... Il est difficile de se voir confier ce genre d'autonomie et de responsabilité à mon université.

Formation du personnel

La formation non structurée du personnel sur le plan technique et celui du soutien de la recherche, surtout la gestion de la recherche et les technologies de l'information, a été mentionnée le plus souvent comme le mécanisme qui a contribué à renforcer les capacités de recherche. Beaucoup de projets financés par le CRDI comportent un volet de formation. Les chargés de projet ont pu accroître leurs compétences notamment en assistant à des conférences et à des ateliers, en décrochant des diplômes ou en suivant des cours de formation portant, par exemple, sur la communication (rédaction de rapports et de propositions), la gestion financière et les aptitudes techniques. On a fortement apprécié la valeur des cours offerts, et ceux qui en ont suivis personnellement les ont habituellement trouvé utiles. Un chargé de projet a indiqué que le cours de gestion de projet qu'il avait suivi avait amené le CRDI à apporter des modifications importantes à sa méthode d'administration des comptes. On peut donc considérer les cours non seulement comme un moyen d'accroissement des compétences des chargés de projet, mais aussi comme un mécanisme de rétroaction au CRDI.

On m'avait demandé d'être une personne-ressource à un cours de communication, mais en réalité, ce sont mes aptitudes à la rédaction que j'y ai accrues.

Un séminaire du CRDI sur la gestion des fonds de projet a été très utile.

Les séances de formation que j'ai suivies au Québec sur la modélisation par ordinateur m'ont permis d'accroître mes compétences, surtout dans le traitement des données.

Relations techniques et réseautage

Les branchements par ordinateur et les échanges collégiaux par courrier et lors d'ateliers et de rencontres ont été importants pour communiquer des renseignements techniques, identifier des partenaires éventuels et diffuser des résultats de recherche. On a signalé que les relations officielles et autres «Sud-Sud» et «internationales» entre les chercheurs et avec des clients ou des utilisateurs éventuels de la recherche avaient été extrêmement utiles à l'accroissement des compétences.

Bon nombre des chargés de projet interrogés ont indiqué que le réseautage est un mécanisme important qui permet de cerner et d'explorer diverses questions. Ainsi, un chargé de projet a pu se familiariser sur les questions du développement écologique durable en assistant à des conférences. Un autre a signalé que sa participation à des ateliers et son travail avec une

Le projet m'a permis d'accroître mes contacts.

Ma participation à un projet de réseau m'a donné l'occasion de rencontrer des collègues chercheurs de différents domaines qui travaillaient sur la même question. Cela élargit les horizons...

Le réseautage avec d'autres chargés de projet et le personnel du CRDI a eu des conséquences extrêmement positives. Cela ouvre de nouvelles formes de coopération entre notre organisme et d'autres institutions...

conseillère en recherche l'avaient davantage persuadé que les femmes ont un grand rôle à jouer dans la recherche.

Interaction avec le personnel de programme

Quelques chercheurs ont signalé que leurs contacts avec le personnel de programme du CRDI les avaient beaucoup influencés ainsi que leur établissement. Le personnel de programme a influencé les méthodes et procédures de recherche et fournit des conseils sur les nouvelles théories en matière de développement. Par exemple, un chargé de projet du BRALC a fait observer que le personnel de programme lui avait proposé de nouveaux paradigmes qu'il avait par la suite utilisés dans son étude de la technologie et de ses répercussions sur les variations des niveaux et des tendances de l'emploi.

Un certain nombre de chargés de projet interrogés ont mentionné qu'ils n'avaient eu d'autre choix que de s'ouvrir aux nouvelles idées sur le sujet du développement parce qu'elles avaient été intégrées dans le plan du projet par le personnel du CRDI. Un chargé de projet du BRASI a indiqué que le personnel du CRDI avait insisté pour qu'un agronome et un sociologue soient utilisés pour communiquer les résultats du programme de riz aux bénéficiaires prévus. Il avait eu une foule de problèmes au début, mais cette approche a finalement donné des résultats concrets. De même, un chercheur du BRASI a précisé qu'en soulignant l'importance de la participation communautaire dans le transfert technologique et le travail sur le terrain, le CRDI l'avait aidé à accomplir les objectifs de son projet.

Mohamed Karama

Deogratias Sekimpi

Ester Zulberti

J'ai eu une influence sur l'élaboration des politiques d'éducation dans les régions rurales. Mon étude a été la première jamais entreprise sur les écoles en milieu rural et les conclusions ont été stupéfiantes. On m'a invité à présenter mes résultats au ministère de l'Éducation et à participer à un vaste programme de formation des enseignants.

Chaque année, la liste de personnes traitées dans les villages augmente. Ceux qui avaient refusé le traitement au départ veulent maintenant le recevoir parce qu'il a guéri leur voisin.

Nous avons constaté que beaucoup d'indigents estimaient n'avoir aucun rôle à jouer dans la politique locale et nationale. Notre approche leur a présenté un vaste éventail de moyens pour résoudre des problèmes. Ils ont eu l'impression qu'on tenait compte de leurs inquiétudes et de leurs idées.

Autres contributions au développement

Introduction et résumé des données

Le financement de projet et le renforcement des capacités ne sont pas des fins en eux-mêmes, mais plutôt des moyens qu'utilise le CRDI pour essayer d'aider ceux qui veulent changer les choses dans le Sud. En cette période de compressions budgétaires et de réduction de la dette au Canada, il est manifestement nécessaire de vouloir faire ressortir la valeur du travail du CRDI par des résultats. Toutefois, la contribution du CRDI au développement ne se mesure pas facilement. Le temps est un des facteurs qui nous en empêchent : en effet, beaucoup de résultats de recherche (comme les innovations technologiques, les données et les recommandations) découlant des projets financés par le CRDI risquent de n'être disponibles sur le marché ou de ne faire l'objet d'une politique que longtemps après la fermeture du projet. On peut cependant faire appel à la mémoire collective des chargés de projet pour savoir si les projets de recherche financés par le CRDI ont, à leurs yeux, contribué au développement. Les questions du sondage et des entrevues ont cherché à préciser les contributions des chargés de projet à la formulation de politiques et à l'élaboration d'innovations technologiques et méthodologiques, ainsi que toute conséquence perceptible sur les bénéficiaires éventuels.

Environ le tiers des chargés de projet ayant répondu au questionnaire ont estimé qu'ils avaient pu exercer une certaine forme d'influence sur l'élaboration des politiques. Des personnes interrogées ont indiqué que cet impact avait pu découler directement des projets ou, indirectement, du fait que les chargés de projet avaient mis en oeuvre des capacités acquises pendant leur association avec le CRDI pour influencer les politiques. Du point de vue des chargés de projet, le soutien du CRDI a parfois profité directement aux bénéficiaires. Toutefois, ils pensent que le CRDI pourrait être plus efficace s'il faisait un suivi plus poussé des projets de manière à favoriser l'application des données de recherche.

Contributions à la politique

Les décideurs de l'État représentent un auditoire important des résultats de recherche découlant des projets du CRDI. Les projets financés par le CRDI ont souvent eu pour objectif d'accroître la capacité des décideurs de formuler des politiques et de mettre en oeuvre des lois favorables au développement de leur pays. Par conséquent, le succès d'un projet peut souvent reposer sur la quantité de résultats qui filtre jusqu'aux décideurs et sur la capacité des chargés de projet de communiquer l'importance des données de leur recherche. Les entrevues menées avec les chargés de projet ont fait ressortir deux grands types d'influence sur les politiques selon qu'elle provient des résultats des projets ou de l'accroissement des compétences des personnes et des institutions.

Influence des résultats des projets

Trente-deux pour cent des chargés de projet ayant répondu au questionnaire ont indiqué que leur projet subventionné par le CRDI avait débouché sur l'élaboration de nouvelles politiques. Pendant les entrevues, environ 60 % des chargés de projet ont signalé que les travaux de leur projet avaient exercé une certaine influence sur les politiques. Les termes utilisés par quelques chercheurs pour décrire l'acceptation des résultats de leur recherche indiquent à quel point les projets du CRDI ont influencé l'élaboration des politiques : par exemple, on a dit que les résultats de recherche avaient accru chez les décideurs leur «sensibilisation aux questions», qu'ils avaient «fait ressortir» l'utilité de différentes lignes d'action ou qu'ils les avaient «rassurés» sur les avantages d'une innovation technologique particulière. Les entrevues ont notamment révélé que les décideurs avaient utilisé les résultats de recherche pour mettre en oeuvre des pratiques particulières ou améliorer des politiques déjà en place; par ailleurs, les résultats de recherche avaient aussi éclairé des discussions de principe sur une question précise sans toutefois nécessairement déboucher sur des changements officiels de politique.

> ***Le projet a amené le gouvernement à se faire une meilleure idée et à admettre que le bambou et le rotin constituaient un secteur prioritaire de recherche au pays. On croit que cela aura des répercussions à long terme sur les ventes à l'exportation.***
>
> ***Le bambou et le rotin sont maintenant les deux principales cultures auxquelles le gouvernement accorde la priorité, surtout les petites exploitations de production (dix hectares ou moins).***
>
> ***Les changements de politique ont été la contribution la plus importante au développement national que le soutien du CRDI m'a permis d'apporter. Par exemple, la polyclinique de Montevideo pour les plus démunis ne disposait d'aucun gynécologue. J'ai fait des recommandations et, une semaine plus tard, un médecin y était affecté.***
>
> ***Le projet devrait avoir quelques répercussions sur les politiques - il m'a aidé à fournir une meilleure information au gouvernement et, ainsi, à contribuer à la prise de décisions.***
>
> ***...le fait de fournir une meilleure information sur le processus de développement... conduit à une meilleure utilisation des ressources.***

Influence attribuable à l'accroissement des compétences

Les chargés de projet ont signalé qu'ils avaient acquis une nouvelle perception de l'interdisciplinarité et de la participation communautaire. Il n'est pas clair si cet accroissement de capacités a exercé une influence à long terme sur le développement, mais quelques-unes des réponses données aux entrevues nous ont fourni des indices intéressants quant à l'influence à long terme du CRDI sur la carrière subséquente des chargés de projet et sur les rôles qu'ils ont joués en matière de développement.

Un certain nombre de chargés de projet ont indiqué que leur travail avec le CRDI leur avait permis de se spécialiser dans leur domaine d'études et, du même coup, d'exercer une influence sur les politiques. Une chargée de projet a signalé que sa participation à un projet du CRDI lui avait donné l'occasion d'effectuer des recherches appliquées sur la gestion de la qualité de l'eau des districts et des collectivités. Elle attribue en partie son statut actuel de «spécialiste nationale» en qualité de l'eau à son travail avec le CRDI. À ce titre, elle est maintenant amenée à conseiller le gouvernement national sur divers aspects de sa politique environnementale, et elle prévoit que les normes nationales sur la qualité de l'eau auxquelles elle a contribué entreront bientôt en vigueur. Un autre chercheur a expliqué que son travail avait influencé le secteur forestier et que le soutien qu'il avait reçu du CRDI lui avait permis de convaincre le gouvernement de l'importance de ce secteur et, donc, d'exercer une influence sur la politique. À la fin du projet, le gouvernement a retenu ses services comme conseiller en politique forestière. Selon lui, bon nombre des recommandations qu'il a faites à titre de conseiller ont été formulées dans une politique officielle.

Pour d'autres, leur participation à un projet a eu des répercussions moins directes sur leur capacité d'influencer le domaine politique. Un chargé de projet a signalé qu'on semblait reconnaître davantage sa compétence à cause de son travail avec le CRDI. Pour cette raison, on lui a demandé d'évaluer des projets gouvernementaux. De même, des projets du CRDI ont souvent servi de catalyseur entre des chercheurs et des décideurs auxquels on avait recouru pour influencer l'orientation de politiques futures. Toujours sur le même thème, un chargé de projet a mentionné que, parfois, des chercheurs ont fait leur entrée au gouvernement et que cela avait donné naissance à une nouvelle communauté de chercheurs fonctionnaires. D'autres ont accepté des postes d'autorité dans des ONG. Des liens se sont ainsi établis entre le gouvernement et les milieux de la recherche.

Des chargés de projet ont aussi admis que le soutien du CRDI au développement des institutions avait eu des répercussions sur les politiques. D'autres ont mentionné qu'un appui continu, ou un appui axé sur le renforcement des compétences de son institution, avait amené le gouvernement à reconnaître l'institution comme une source d'information. Un chargé de projet a signalé que l'appui du CRDI avait mené à la création d'un centre d'excellence en recherche environnementale. Pour cette raison, il n'a plus été nécessaire pour le pays de faire appel à des étrangers pour évaluer l'état de l'environnement ou pour dispenser une formation sur la façon d'exécuter les évaluations d'impact environnemental. Un chargé de projet a reconnu le rôle du CRDI dans la création d'un centre national d'information dont les ressources ont été mises à la disposition des décideurs.

Méthodes de recherche ou technologies nouvelles ou innovatrices

Presque tous les chargés de projet (97 %) ont signalé que leur projet avait débouché sur la mise au point d'au moins une innovation technologique ou méthodologique (tableau 11). Une forte proportion de ces innovations étaient liées à de nouvelles méthodes ou techniques de recherche. Bon nombre des chargés de projet ont précisé que l'élaboration de telles innovations avaient permis aux milieux de la recherche de renforcer leurs propres compétences et celles des établissements de recherche de s'attaquer à des recherches appliquées. Par exemple, un chercheur a indiqué qu'il

avait élaboré une nouvelle méthode très simple d'analyse des données, qui avait changé pour toujours l'image de son université de façon perceptible. Il a ajouté que l'approche qualitative précédente était maintenant utilisée de concert avec des méthodes quantitatives. D'autres ont établi des modèles de recherche interdisciplinaire ou participative et en ont favorisé l'étendue. Des fonctionnaires ont aussi recouru à des innovations pour faire connaître ou orienter des politiques. Dans certains cas, c'est le marché et non l'État qui a principalement permis aux innovations de joindre un vaste auditoire. Dans un cas, on a mis au point une pompe manuelle dont 7 000 unités ont été vendues dans le pays. Ailleurs, des entreprises locales ont fabriqué et vendu plus de 800 sécheurs/décortiqueurs de maïs.

Exemples d'innovations

- *Modèle conçu pour simuler l'intrusion d'eau salée dans les eaux souterraines*
- *Présentation à un établissement d'une méthode de recherche quantitative*
- *Techniques conçues et perfectionnées pour augmenter les populations de carpes par frayage provoqué*
- *De nouvelles méthodes de récolte et d'entreposage du riz ont amélioré les rendements et réduit le gaspillage à l'échelle nationale*
- *Des progrès apportés au matériel postproduction (comme les décortiqueurs) ont étendu le cycle de vie des graines broyées et ont fait diminuer la dépendance à l'égard des importations de graines*

Tableau 11 : Chargés de projet et innovations (n=317)

Type d'innovation	%
Méthodologie de recherche	57
Technologie de recherche	37
Système/service d'information	37
Outil de recherche	34
Nouvelles techniques de gestion des ressources	28
Logiciel	17
Nouveau programme d'études	16
Technologie de produits brevetés	6

Influences sur les bénéficiaires

Bien qu'il soit difficile d'extrapoler un lien de cause à effet entre l'appui du CRDI, les modifications des politiques et des retombées pour la population, les chargés de projet ont été d'avis que les modifications de politiques ont eu des répercussions positives sur les bénéficiaires (par exemple, les collectivités locales). À cet égard, les entrevues ont révélé ce qui suit :

- Dans un pays, Invermectin, un médicament utilisé pour traiter l'onchocercose, était méconnu et rarement utilisé. À la suite d'un projet du CRDI, le gouvernement a commencé à offrir le médicament;

- Quelques projets ont amélioré les communications entre les médecins et leurs patients, diminuant ainsi les obstacles à des soins médicaux complets et efficaces;

- Des projets de pompage ont permis d'acheminer de l'eau propre à des collectivités et ont ouvert à celles-ci des débouchés commerciaux autour de la pompe, par exemple, des cultures maraîchères;

- Un chercheur a fait remarquer que la méthodologie qu'il avait adaptée avait aidé à encourager une participation de la population économiquement défavorisée de son pays au processus politique.

Soutien de suivi

Bon nombre de répondants ont parlé des influences et répercussions positives que les projets financés par le CRDI avaient eues sur l'élaboration des politiques et l'innovation, mais d'autres tout aussi nombreux ont fait valoir que les conséquences sur le développement aurait été plus manifestes si le CRDI avait effectué un soutien de suivi (par exemple, en mettant sur pied des réseaux d'anciens chargés de projet). Dans la même veine, quelques chercheurs ont laissé entendre que le Centre devrait profiter des résultats des recherches une fois les projets terminés. Ces suggestions semblent particulièrement opportunes compte tenu de l'attention que le Centre accorde à la diversification de ses revenus. Ainsi, un chargé de projet a recommandé que le Centre élabore des politiques de collaboration avec l'industrie afin de donner suite aux résultats. Un autre s'est plaint que le CRDI avait retiré son aide financière lorsqu'il avait voulu produire localement le matériel qu'il avait mis au point avec l'aide du Centre. Dans l'intérêt de la viabilité à long terme, un autre chargé de projet a incité le CRDI à examiner sérieusement la possibilité d'appuyer les initiatives du secteur privé en recherche-développement, surtout celles de petites entreprises du Sud.

Gabriela Castillo Morales

Renée Richero

Ignacio Ramirez

Avant de travailler à un projet financé par le CRDI, j'étais à mon compte. Au cours du projet, j'ai eu à travailler avec des géographes, des médecins et des épidémiologistes, ce qui m'a fait comprendre la complémentarité des diverses disciplines. Le travail était plus facile et plus exhaustif. Maintenant, j'inclus dans tous mes projets une méthode de recherche interdisciplinaire.

À cause de mon expérience à titre de chargé de projet, le gouvernement national m'a demandé d'aider à rédiger le nouveau projet de loi sur l'occupation des terres.

Nous avons organisé des rencontres dans des collectivités et encouragé les habitants à exprimer leurs opinions. Même si cette méthode a pris plus de temps, elle nous a fait comprendre des choses rares et importantes que nous aurions autrement laissées de côté. J'utilise actuellement une technique semblable et mes connaissances s'étendent.

Résultats et perspective

Introduction

Au cours des 25 dernières années, le CRDI a financé des projets pour une valeur de 1,5 milliard de dollars et il s'est associé à plus de 4 000 chargés de projet (90 % d'entre eux provenant du Sud). Cet appui repose à la base sur la croyance que les chercheurs du Sud sont inégalés non seulement pour trouver des réponses aux problèmes de développement, mais aussi pour servir d'agent de changement dans leur collectivité, leur pays et leur région. Les données de la présente étude pourraient amener le Centre à examiner les moyens qu'il prendra pour renforcer les compétences des chercheurs du Sud dans l'exécution de recherches axées sur le développement. Dans la mesure où le permettent les données, nous avons évalué le rendement du CRDI à l'aide de deux questions : Comment évaluez-vous les résultats des efforts de renforcement des capacités déployés par le CRDI? Y a-t-il des tendances qu'il faudrait surveiller?

Résultats

Les chargés de projet ont prétendu que le soutien de projet par le CRDI avait été un facteur important dans l'avancement de leur carrière :

1) Il leur a donné l'occasion **d'acquérir et de mettre en pratique des compétences et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives sur les questions et les principes du développement**. Le CRDI a contribué à accroître la capacité des chercheurs d'exécuter des recherches rigoureuses et utiles sur le plan scientifique. Il a aussi ouvert de nouvelles voies d'approche en faisant connaître de nouvelles méthodes de

recherche aux chargés de projet, par exemple, le recours à des équipes multidisciplinaires et à la recherche participative.

2) Le soutien du projet (y compris la participation à des conférences et à des ateliers parrainés par le CRDI) a permis aux chercheurs **d'établir des contacts professionnels** qu'ils n'auraient pu autrement entretenir. Ces contacts ont profité de plusieurs façons aux chargés de projet : favoriser l'accès aux milieux scientifiques internationaux et, donc, la possibilité d'établir des contacts avec les meilleurs chercheurs dans leur domaine; créer des occasions de traiter avec les fonctionnaires et les décideurs; améliorer leur image et leur réputation au sein des milieux nationaux et internationaux de la recherche.

3) Le soutien de projet par le CRDI a aussi **aidé à mettre en valeur les capacités des chargés de projet dans l'exécution de leur programme de recherche**. La visibilité et la reconnaissance ont amélioré le statut des chargés de projet à l'échelle nationale et internationale dans les milieux de recherche et auprès des bailleurs de fonds. Il leur a donc été plus facile d'obtenir des subventions et de poursuivre les recherches qui les intéressaient.

4) La participation à des projets financés par le CRDI **a renforcé la capacité des chargés de projet d'influer sur l'élaboration des politiques**. Les chargés de projet ont utilisé les données de leur projet pour informer les décideurs publics. Dans d'autres cas, ils ont accepté des postes spécialisés (dans des universités, dans la fonction publique ou dans des ONG) et ont utilisé leur savoir-faire et les contacts qu'ils avaient établis grâce au projet afin d'influencer l'élaboration des politiques.

5) Le soutien de projet par le CRDI **a rapproché les chercheurs et les utilisateurs de la recherche** et suscité un esprit de collaboration mutuelle. Les recherches axées sur la collectivité ont stimulé les chargés de projet à trouver des moyens de tenir compte des réalités locales dans leurs recherches; les collectivités ont profité de l'utilisation des résultats de la recherche.

6) **Une méthode décentralisée, souple et réceptive d'exécution des programmes a favorisé la poursuite de recherches pertinentes et efficaces.** Les chargés de projet ont donné leur aval à la méthode de gestion et d'élaboration des projets utilisée par le CRDI parce qu'elle fait naître un sentiment de responsabilisation. D'après eux, en étant réceptif aux nouvelles situations, le Centre leur a donné la liberté nécessaire pour façonner et orienter leur projet en fonction des besoins locaux.

7) **La formation structurée et non structurée a joué un rôle complémentaire aux compétences acquises en cours d'emploi.** Bon nombre de chargés de projet ont acquis des compétences techniques particulières à leur domaine ainsi que des aptitudes plus générales grâce à la formation financée par le CRDI, surtout en

traitement de données, en communications (rédaction de propositions et de rapports) et en gestion financière.

Perspective

Les chargés de projet estiment que le CRDI a joué un rôle important dans le renforcement de leur capacité d'exécuter des travaux de recherche. La méthode utilisée par le Centre à cette fin se caractérise par une diversité de moyens (formation, ateliers et réseautage) axés sur l'accomplissement de cet objectif. Son style de gestion souple répond aux besoins des chargés de projet. Toutefois, les tendances qui se manifestent dans la nature de ce soutien laissent paraître des secteurs problématiques potentiels.

Âge et niveau d'expérience

L'appui accordé par le CRDI à la recherche comporte le double objectif de renforcer les capacités des chercheurs et d'améliorer la qualité des résultats de recherche. Comme le souligne Dottridge, les projets peuvent toutefois «s'échelonner d'une extrémité à l'autre de l'éventail, allant du projet de renforcement des capacités pures à celui axé sur des résultats purs»[7]. Les chercheurs plus âgés et plus expérimentés devraient obtenir des résultats de recherche d'une qualité plus élevée, tandis que les jeunes chercheurs sont plus susceptibles de bénéficier d'un projet au niveau de l'amélioration de leurs compétences. La présente étude démontre en effet que les jeunes chercheurs moins expérimentés renforcent plus que leurs collègues plus âgés et plus expérimentés certains types de compétences.

La tendance du Centre de travailler davantage avec des chargés de projet plus âgés reflète sans doute l'évolution et la maturation des systèmes de recherche que le CRDI finance (autrement dit, en moyenne, l'âge et le niveau de scolarité des chercheurs ont augmenté). Bien que les chargés de projet plus âgés dirigent souvent des équipes qui offrent aux jeunes scientifiques des occasions de mettre en valeur des compétences et des connaissances valables, cette approche n'apporte pas toujours aux jeunes chercheurs les mêmes aptitudes en gestion de projet que si la direction d'un projet leur était confiée. Si le Centre désire continuer à privilégier le renforcement des capacités des jeunes chercheurs à titre de chargé de projet, il devrait revoir l'importance qu'il accorde à ce groupe au début de sa carrière.

---

7 Dottridge, Tim. *Strengthening Research Capacity: The Experience of the International Development Research Centre*, Ottawa, CRDI, 1993. L'équilibre entre le renforcement des capacités et les résultats a longtemps été une question d'intérêt stratégique pour le Centre. Voir Hopper, W.D., *La recherche pour le développement : onze principes fondamentaux - Discours prononcé par le président devant le Conseil des Gouverneurs du CRDI*, Ottawa, CRDI, 1973.

Exécution des programmes et souplesse du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un processus à plusieurs facettes et les efforts déployés pour «produire» des chercheurs compétents sont le fruit de plusieurs facteurs. Divers mécanismes ou pratiques ont une influence sur les compétences : l'apprentissage «sur le tas», la formation, les occasions d'établir des contacts en réseau et le soutien collégial fourni par le personnel de programme La diversité des milieux où se produit le renforcement des capacités représente un défi que le Centre doit relever pour maintenir son éventail de moyens.

Pour répondre efficacement aux besoins, le personnel de programme doit se doter d'une gamme complète d'«outils». Si la composition ou la portée des pratiques et des options dont peut se prévaloir le personnel de programme diminuent, on risque à la longue de restreindre la souplesse si importante à l'efficacité des moyens pris par le CRDI pour favoriser le renforcement des capacités. Par exemple, si les chargés de projet estiment que les contacts directs avec le personnel de programme se sont atténués, c'est qu'il y a peut-être des contraintes qui étouffent cette souplesse nécessaire et qui risquent de nuire au renforcement des capacités et à la qualité des résultats de recherche. Les chargés de projet apprécient le soutien qu'ils reçoivent du personnel de programme à cause des avantages professionnels qu'il leur apporte et de la plus-value qui s'ajoute à leurs recherches. Beaucoup de chargés de projet aimeraient intensifier leurs relations avec le personnel de programme. De leur côté, les chargés de projet inexpérimentés doivent souvent se reposer sur l'appui ponctuel du personnel de programme, par exemple, au moment de la conception du projet ou de l'examen des données. Toute détérioration des relations peut se traduire par un appauvrissement des avantages mentionnés précédemment et de la qualité de la recherche.

Cette analyse nous amène à nous poser une question importante : existe-t-il d'autres moyens de remplacement efficaces de favoriser la mise en valeur des compétences? Par exemple, les réseaux financés par le CRDI peuvent-ils compenser un amenuisement des contacts directs avec le personnel de programme? Quel genre d'activité de réseau conviendrait alors le mieux : des ateliers et des séminaires classiques, ou un réseautage électronique accru? S'agit-il de solutions de rechange rentables?

Exécution des programmes et restructuration organisationnelle

L'affaiblissement général des contacts entre les chargés de projet et le personnel de programme est attribuable aux périodes de restructuration organisationnelle et de renouvellement du personnel. Les chargés de projet ont signalé que les communications avaient souffert pendant les périodes de restructuration où l'on avait réaffecté des projets à d'autres agents de programme ou bureaux régionaux, qu'eux-mêmes avaient reçu très peu de soutien de projet et que leurs messages au personnel de programme étaient demeurés sans réponse.

De telles interruptions entraînent un coût de renonciation à la fois pour le chercheur et le CRDI. L'impossibilité pour les chargés de projet de communiquer avec le personnel de programme ou de le consulter peut faire retarder la prise de décisions et, éventuellement, l'achèvement du projet. Pour le Centre, les ruptures de communication ont aussi des conséquences négatives sur sa réputation. Or, la réputation du CRDI dépend en partie de la confiance des chercheurs individuels de recevoir le soutien que peut efficacement leur apporter le CRDI. Toute faiblesse à cet égard pourrait être perçue par les milieux de la recherche et les bailleurs de fonds comme un symptôme d'un affaiblissement général de l'organisation et ainsi rogner le respect que le CRDI commande dans les milieux du développement.

Les problèmes associés à la restructuration soulignent le besoin de maintenir une continuité pendant les périodes de roulement du personnel ou de réforme en profondeur. En utilisant une méthode de transfert des responsabilités adaptée aux besoins du moment, des projets risquent de «glisser dans les fissures» et d'être ainsi oubliés pendant de longues périodes. Il faut donc faire des efforts pour assurer un transfert en douceur des responsabilités.

Les femmes et la recherche

Le CRDI a fait de légers progrès pour redresser le déséquilibre dans le pourcentage d'hommes et de femmes nommés à la tête de projets. Le pourcentage de chargées de projet est demeuré peu élevé au cours des ans. De fait, ce pourcentage a diminué dernièrement (de 27 % pour la période 1986-1990 à 20 % pour la période 1991-1994). Étant donné que les femmes chercheurs sont souvent à l'avant-garde de la recherche sur les questions FED (par exemple, les femmes et l'agriculture, les femmes et l'industrie), leur absence relative peut laisser entendre que le Centre ne réussit pas à accomplir ses objectifs dans ces domaines de la recherche.

Mécanisme de rapport

Cette étude indique que les chargés de projet, à cause de leur association avec le CRDI, ont acquis une compréhension valable des activités du Centre. En prenant le pouls à intervalles réguliers, le Centre pourrait mieux orienter ses efforts. Il pourrait être avantageux de se doter d'un mécanisme de rapport (comme le Rapport de fin de projet des bénéficiaires) qui permettait aux chargés de projet d'évaluer, notamment, les aspects techniques et administratifs de la gestion du CRDI.

Conclusion

Cette étude fournit au CRDI une occasion unique d'évaluer son influence sur les milliers de chargés de projet qu'il a appuyés depuis plus de deux décennies. Du point de vue des chargés de projet, les données indiquent que le CRDI a joué un rôle significatif dans le renforcement des compétences des chercheurs. Il a aidé à mettre en valeur des aptitudes, il a instauré et favorisé de nouvelles méthodes et techniques de recherche, il a facilité le réseautage et il a fait avancer la carrière des chargés de

projet. Toutefois, l'enquête relève aussi dans le profil démographique et professionnel des chargés de projet ainsi que dans leur perception des méthodes d'exécution du programme du CRDI des tendances qui laissent entrevoir des secteurs problématiques potentiels. Dans son processus d'évolution et de redéfinition de son mandat au milieu des années 1990, le Centre aura comme défi d'améliorer les points forts qu'on lui connaît et de trouver de nouvelles façons de dispenser son soutien de projet d'une manière efficiente et efficace.

Bibliographie

Dottridge, Tim, *Strengthening Research Capacity: The Experience of the International Development Centre*, document général sur les observations présentées à l'atelier sur le renforcement des compétences des chercheurs organisé par le Conseil consultatif des Pays-Bas sur la recherche scientifique appliquée aux problèmes de développement (RAWOO), La Haye, Pays-Bas, 1993.

CRDI, *Former IDRC Awardees in Eastern and Southern Africa: A Tracer Study*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1988.

Les Associés de recherche Ekos Inc., *Global Tracer Survey of IDRC Awards Recipients: Final Report*, Ottawa, Associés de recherche Ekos, 31 mars 1992.

Hopper, W.D., *La recherche pour le développement : onze principes fondamentaux, Discours prononcé par le président devant le Conseil des Gouverneurs du CRDI*, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1973.

CRDI, S'affranchir par le savoir : la stratégie du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1993.

CRDI, *Chercheurs du Sud - Le CRDI explore*. Rapports du CRDI, 22(4), janvier 1995.

CRDI, Vents du Sud : la contribution du monde en développement à la science, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1995.

CRDI, En direct : entretiens avec des chercheurs d'Afrique, d'Asie et des Amériques, Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1995.

Morales-Gomez, D. et Shaeffer, S., «Building Individual and Institutional Capacity in Educational Research and Development», Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, 1985.

Smutylo, Terry et Koala, Saidou, *Research Networks: Evolution and Evaluation from a Donor's Perspective*, dans Linking with Farmers, ILEIA Readings in Sustainable Agriculture, Intermediate Technology Publications, 1993.

Zollinger, Marcel, «An Evaluation of Cooperative Projects Supported by the International Development Research Centre», Ottawa, Centre de recherches pour le développement international, mai 1995.

Annexe A
Méthodologie

Introduction

L'annexe A décrit la méthodologie de l'enquête. Elle examine la méthode utilisée pour concevoir le questionnaire et produire l'échantillon aléatoire et elle évalue la qualité des données. On présente les mêmes renseignements pour les entrevues.

Instrument et plan de l'enquête

Un questionnaire détaillé a été conçu de concert avec le personnel de programme du CRDI et des chargés de projet. Il a ensuite été examiné par un cabinet privé d'experts conseils en recherche, Les Associés de recherche Ekos inc. Le questionnaire a été produit en anglais, en français et en espagnol. Un test préalable du questionnaire effectué auprès de cinq anciens chargés de projet à Ottawa et outre-mer a permis de modifier l'ordre des questions et d'en reformuler quelques-unes.

Taille de l'échantillon

On a utilisé la base de données IDRIS du CRDI pour dresser une liste des chargés de projet ayant dirigé un projet du CRDI (achevé ou non)[1] entre 1970 et la fin de 1992. On a ainsi pu identifier 4 240 chargés de projet[2].

La variable «Psize» du chiffrier Lotus a servi à calculer la taille de l'échantillon qui représenterait toute la population des chargés de projet. Selon ce calcul, il nous fallait recevoir 352 questionnaires remplis (afin que la marge d'erreur se situe à +/-0,05, 19 fois sur 20). Toutefois, compte tenu de la probabilité que des chargés de projet restent introuvables et que bon nombre ne rempliraient pas le questionnaire, il

---

1

Tous les projets actifs et achevés ayant débuté au plus tard le 31 décembre 1992 ont fait partie de l'échantillon. Étant donné la période de trois ans écoulée entre cette date et celle de l'envoi du questionnaire, on a supposé que la plupart des projets véritablement actifs seraient disparus de l'échantillon.

2

D'après le rapport NEWPINS du 9 février 1994, on a calculé que la catégorie RESEARCHER contenait 4 240 noms. Il s'agit de la zone 320 dans la base de données IDRIS. Cette zone a servi à consigner le nom des personnes ayant participé à une activité de recherche (à titre de chef d'équipe, chercheur, bénéficiaire, etc.). Bien que les titres varient (par exemple, enquêteur principal, administrateur, chef d'équipe, chef, chercheur principal), le nom du chercheur dans cette zone désigne le chargé de projet. Voir les définitions des zones dans les spécifications du système IDRIS du CRDI, page 31.

nous a fallu recourir à un échantillon aléatoire plus élevé de 938 répondants (calcul de la taille de l'échantillon aléatoire : 350/0,75/0,5 = 938)[3].

On a recouru à un prélèvement aléatoire pour constituer une liste représentative des chargés de projet. On a communiqué avec les bureaux régionaux du CRDI afin de retracer les personnes en question et de confirmer leur adresse et leur numéro de contact. On a aussi jumelé les noms aux adresses figurant dans la base de données des abonnés au Programme d'information publique (PIP). Si l'agent de programme chargé du projet travaillait toujours au CRDI, on lui demandait de confirmer l'endroit où se trouvait le chargé de projet en question. Autrement, il a fallu communiquer avec l'institution bénéficiaire avec laquelle le chargé de projet était affilié pendant son projet.

Tableau 1 : Résumé général des réponses

Échantillon aléatoire		938
Moins attrition		
Impossible à retracer	28	
Retour à l'envoyeur	40	
Chercheurs du Nord	23	
Attrition totale		91
Échantillon fonctionnel		847
Non-réponses		530
Nombre total de questionnaires remplis		**317**

On avait envoyé par la poste 910[4] questionnaires. De ce nombre, 317 nous ont été retournés remplis (taux de réponse de 33,8 % - voir le tableau 1). Étant donné que nous avons reçu 317 questionnaires au lieu des 352 prévus, la marge d'erreur est passée de +/-0,05 à +/-0,053.

---

3 L'échantillon exigeait 352 répondants; on a estimé à 0,75 le nombre de chargés de projet dont on pourrait trouver l'adresse et à 0,5 le taux de réponse.

4 Nous n'avons pu trouver l'adresse de 28 chargés de projet. L'échantillon des envois par la poste est donc passé de 938 à 910.

Qualité des données

On a constaté que la répartition des répondants par région et par année de projet correspondait en gros à celle de la population générale des chargés de projet. On peut donc prétendre que l'échantillon est représentatif.

Par région

Pour toutes les régions sauf le BRASI, la répartition des répondants à l'enquête se situe à ±2 % de celle de la population des chargés de projet (tableau 2). La répartition des répondants du BRASI a dépassé d'environ 6 % celle de la population.

Tableau 2 : Répartition des répondants en comparaison de celle de la population générale des chargés de projet (par région)

Région	Population des chargés de projet (%)	Répondants à l'enquête (%)
BRALC	30.7	28.9
BRASI	23.6	29.2
BRAFO	15.7	13.3
BRACO	13.1	11.4
BRASU	8.9	8.6
BREMO	7.6	5.1
BRAFA	0.5	0.0

Par année de projet

La plupart des répondants avaient participé pour la première fois à un projet du CRDI entre 1986 et 1990 (45,3 %), ce qui correspond à la période la plus abondante de projets (36,2 %). L'échantillon de répondants pour les années 1970-1980 a été d'environ 8 % inférieur à celui de la répartition des projets. On peut expliquer cet écart par les difficultés à retracer l'adresse des chargés de projet des premières années.

Comme on le constate au tableau 3, le pourcentage des répondants pour les années 1970-1980 a été largement inférieur à celui de la population (-11,6 %). Lors d'un test, on a pondéré les données pour tenir compte de cette variation. Toutefois, comme la pondération n'a pas fait fluctuer les fréquences ni les moyennes, nous avons utilisé l'ensemble original de données pour l'analyse.

Tableau 3 : Répartition des répondants en comparaison de la population générale des chargés de projet (selon l'année du projet)

Année du projet	Population des chargés de projet (%)	Répondants à l'enquête (%)
1970-1980	22,0	10,4
1981-1985	31,2	27,5
1986-1990	36,2	45,3
1991+	10,6	16,8

Déroulement de l'enquête

Il y a eu deux envois par la poste, à un mois d'intervalle, de questionnaires accompagnés d'enveloppes-retour. Un mois après le dernier envoi, on a envoyé une carte postale de rappel aux chargés de projet de l'échantillon qui n'avaient pas répondu. Une deuxième lettre de rappel a suivi deux mois plus tard pour les inciter à répondre. Après avoir consigné les taux de réponse, la Section de l'évaluation a fait un suivi et a pu obtenir un niveau de réponse qui satisfait les objectifs de qualité des données. Les réponses aux questions du questionnaire ont été introduites dans la base de données Paradox, version 4.0. Les réponses aux questions ouvertes ont été consignées dans un fichier WordPerfect, version 5.1.

Instrument et plan des entrevues

Des entrevues ont eu lieu pour recueillir des exemples et des interprétations qui s'ajouteraient aux données quantitatives de l'enquête, tout en constituant des réponses à des questions qu'on n'aurait pas prévues au questionnaire. La Section de l'évaluation a conçu le guide de l'entrevue et l'a produit en anglais en espagnol et en français. La plupart des entrevues ont eu lieu dans le bureau de la personne interrogée, dans la langue de son choix. Cette méthode a permis d'explorer dans un cadre amical des questions auxquelles les chargés de projet accordaient beaucoup d'intérêt et d'importance. Les entrevues, qui ont duré de une à trois heures, ont souvent donné lieu à une visite ou à une démonstration du projet ou des installations de l'institution.

Échantillon des personnes interrogées

On a prélevé les personnes à interroger parmi le groupe de chargés de projet qui avaient retourné leur questionnaire rempli. Le prélèvement s'est fait en fonction de la région, du sexe, du secteur d'emploi et de la cote d'évaluation (faible ou élevée) donnée par les chargés de projet à l'égard du CRDI. Par exemple, pour refléter la participation du CRDI dans des régions particulières, on a mené des entrevues dans six régions désignées du CRDI : 13 au BRALC, 8 au BRACO, 4 au BREMO, 9 au

BRAFO, 5 au BRASU et 12 au BRASI. Le personnel du CRDI a effectué 51 entrevues pendant ses déplacements officiels. Des personnes interrogées, 39 étaient de sexe masculin et 12 de sexe féminin. Les données provenant de l'échantillon des personnes interrogées ne sont pas représentatives de la population des chargés de projet. Elles ont toutefois servi à illustrer et à compléter les données obtenues des questionnaires[5].

Analyse

Pour les besoins de l'analyse, on a examiné les données recueillies et effectué une évaluation statistique et qualitative des questionnaires ainsi qu'une évaluation qualitative des résultats des entrevues. L'évaluation qualitative a été effectuée à l'aide du SPSS.PC+. On a recouru à des statistiques descriptives, comme la moyenne et l'écart type, dans le cas des données continuelles, et à des fréquences pour analyser les données nominales et ordinales. À la seconde étape de l'analyse quantitative, on a utilisé des totalisations croisées accompagnées de tests significatifs du khi-deux, des tests t, des corrélations de Pearson et une analyse simple de la variance pour déterminer l'écart des moyennes. Enfin, une analyse de contenu a permis d'évaluer les réponses des personnes interrogées et les questions ouvertes du questionnaire.

Un comité consultatif composé d'employés du CRDI à Ottawa et dans les bureaux régionaux a discuté des données qualitatives et quantitatives analysées et a proposé des suggestions à cet égard. On a aussi confié à un cabinet privé d'experts conseils en recherche le soin d'examiner l'application de la méthodologie et de l'analyse. On a tenu compte des observations et des suggestions de ces experts dans les versions subséquentes.

---

5 Pour souligner la distinction entre les données provenant des questionnaires et des entrevues, on a désigné dans le présent rapport comme «répondants» les chargés de projet qui ont répondu au questionnaire et comme «personnes interrogées» ceux qui se sont prêtés à une entrevue.

Annexe B
Comités consultatifs

Comité d'examen de planification du questionnaire

Anne Bernard, Sciences sociales
Fred Carden, Section de l'évaluation
Robert Charbonneau, Programme d'information publique
Bev Chataway, Bibliothèque
Tim Dottridge, Groupe d'élaboration des politiques et de la planification
Salama Fahmy, Programme des innovations de recherche
Tracey Goodman, Section de l'évaluation
Constance Lim, Développement des ressources humaines
Chris Smart, Programme d'activités spéciales
Terry Smutylo, Section de l'évaluation
Pat Thompson, Secrétariat du programme Iwokrama
Philip Ward, Section de l'évaluation
Les Associés de recherche Ekos inc., Ottawa (Ont.)

Comité d'examen des documents et de l'analyse

Anne Bernard, Sciences sociales
Fred Carden, Section de l'évaluation
Tim Dottridge, Groupe d'élaboration des politiques et de la planification
Bohdana Dutka, Section de l'évaluation
Cerstin Sander, Section de l'évaluation
Chris Smart, Programme d'activités spéciales
Terry Smutylo, Section de l'évaluation
Les Associés de recherche Ekos inc., Ottawa (Ont.)